

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання заочна
(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____
(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«_____» _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

*на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних
умовах господарювання»*

(за матеріалами ПрАТ «Тернопіль-готель»)
(повна назва підприємства)

*зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і
адміністрування», освітнього ступеня «магістр»*
(шифр та назва)

Виконавець роботи

Колісник Анна Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

к.е.н., доц. Гусаковська Тетяна Олександрівна

(підпис, дата)

Рецензент

д.е.н., професор кафедри публічного управління та
адміністрування ПДАА Дорофєєв Олександр Вікторович
(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2020

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні та методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.....	7
1.1.Сутність та зміст конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2.Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства: основні підходи та методи	18
1.3.Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах	31
Розділ 2. Дослідження та оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопіль-готель»	43
2.1. Характеристика ПрАТ «Тернопіль-готель» як соціально-економічної системи та системи управління ним	43
2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»	58
2.3. Оцінка процесу управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопіль-готель»	74
Розділ 3. Напрями удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопіль-готель»	83
3.1. Побудова моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопіль-готель»	83
3.2. Удосконалення управління якістю послуг ПрАТ «Тернопіль-готель» для підвищення його конкурентоспроможності.....	91
3.3. Формування позитивного іміджу ПрАТ «Тернопіль-готель» як важлива складова забезпечення його конкурентоспроможності.....	101
Висновки.....	110
Список використаних джерел.....	116
Додатки	125

ВСТУП

На сучасному етапі становлення і розвитку економіки в Україні та світі особливо важливим стає питання забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, що є однією з умов підтримки його позицій на внутрішньому і міжнародному ринках. Успіх підприємства в умовах конкурентної боротьби обумовлюється постійним моніторингом позицій на ринку, дослідженням сильних і слабких сторін, як власній господарській діяльності, так і конкурентів, здатністю пристосовуватися до змін ринкової ситуації.

Вивчення особливостей досягнення конкурентоспроможності підприємствами, в тому числі об'єктами готельного господарства, залишається незмінно актуальним питанням. Це обумовлено тим, що умов глобалізації та євроінтеграції національної економіки вимоги до діяльності підприємств змінюються і для того, щоб ефективно працювати та бути конкурентоздатними у своїй сфері господарювання, підприємствам необхідно бути гнучкими до нових умов, які диктує ринок. Зазначена обставина визначає необхідність створення керованого механізму управління конкурентоспроможністю підприємств на противагу впровадженню окремих стихійно обумовлених заходів з цією метою. В умовах постіндустріальної економіки для підприємства є важливою не тільки стабільна, безперебійна діяльність та виконання планових завдань, але й можливості розвитку та вдосконалення, характеристики гнучкості управління та адаптивності всіх аспектів діяльності до мінливих вимог споживачів, а також соціальна активність – як особливий виклик сьогодення.

Проте, досвід останніх років демонструє, що далеко не всі вітчизняні підприємства готові до ведення конкурентної боротьби. Як приклад, навіть володіння конкурентоспроможною продукцією, що безумовно виступає важливою умовою, не дозволяє багатьом з підприємств ефективно реалізовувати цю перевагу через відсутність практики використання цілого комплексу маркетингу: гнучкої асортиментної і цінової політики, адекватної організації каналів

розподілу, ефективних методів стимулювання продажу тощо. Тому проблема управління конкурентоспроможністю підприємств набуває на сучасному етапі першочергового значення.

Це обумовлює актуальність досліджень з даної тематики, сприяє появі нових знань щодо визначення, оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємств різних видів економічної діяльності. Безумовно, більша частина досліджень стосується виробничих підприємств чи окремих бізнес-одиниць, натомість проблемам управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг приділяється недостатньо уваги, особливо в контексті необхідності їх стійкого розвитку. Тому, на нашу думку, особливо актуальним є розгляд інструментів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг, специфіка яких недостатньо досліджена у вітчизняній та зарубіжній літературі.

Значний внесок у дослідження проблеми управління конкурентоспроможністю зробили такі відомі науковці, як А. Сміт та Д. Рікардо, Дж. Міль, А. Маршалл, М. Портер, А. Чандлер, Й. Шумпетер, А. Томпсон, Ф. Котлер та інші. Серед вітчизняних фахівців, що приділяли увагу дослідженню цієї проблематики слід відзначити таких дослідників: Т.А. Воронюк, С.П. Гаврилюк, О. О. Градінарова, Є. О. Діденко, Г. Г. Савіна, О. П. Савіцька, І. Ю. Сіваченко, М. П. Сагайдак, Я. М. Столярчук, В. М. Кузьомко, С. М. Клименко, В. С. Мазур, Т. В. Омеляненко, А. М. Поручник, І. М. Рєпіна, А.В. Солов'янчик та інші. Разом із тим залишається недостатньою мірою досліджено прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг, зокрема, готельного бізнесу, не виокремлено загальні та специфічні риси конкурентоспроможності таких підприємств, відсутні універсальні комплексні моделі оцінювання та стратегічного управління їх конкурентоспроможністю.

Метою дипломної магістерської роботи є розгляд теоретичних і методичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства та

розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення даного процесу у ПрАТ «Тернопіль-готель».

Досягнення поставленої мети зумовило розв'язання таких завдань:

- дослідити сутність та зміст конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати основні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- визначити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах;
- охарактеризувати ПрАТ «Тернопіль-готель» як соціально-економічну систему та систему управління ним;
- провести аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»;
- оцінити ефективність управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопіль-готель»;
- розробити модель стратегічного управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопіль-готель»;
- удосконалити процес управління якістю послуг ПрАТ «Тернопіль-готель» для підвищення його конкурентоспроможності;
- розробити рекомендації щодо формування позитивного іміджу ПрАТ «Тернопіль-готель» як важливої складової забезпечення його конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопіль-готель».

Для досягнення встановленої мети та розв'язання поставлених завдань у магістерській дипломній роботі використано такі методи наукових досліджень: логічного узагальнення, порівняння та систематизації (під час дослідження сутності понять «конкуренція», «конкурентоспроможність»), аналізу та синтезу (для уточнення змісту основних понять, визначення переваг та недоліків основних

підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства), метод експертних оцінок, емпіричні дослідження та статистичний аналіз (для оцінки рівня конкурентоспроможності ПрАТ), SWOT- та PEST-аналізу (при оцінці чинників впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на конкурентоспроможність ПрАТ «Тернопіль-готель»), графічний – для наочного відображення отриманих результатів дослідження.

Інформаційною базою магістерської дипломної роботи стали чинна нормативно-законодавча база, монографії, підручники, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених у межах досліджуваної проблематики, фахові наукові журнали, тези доповідей, дані офіційних сайтів у мережі Інтернет, фінансова та статистична звітність ПрАТ «Тернопіль-готель».

Теоретичне значення дипломної магістерської роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад організації ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств готельного бізнесу.

Прикладне значення дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопіль-готель», зокрема щодо удосконалення процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю товариства, розробки рекомендацій по формуванню іміджу ПрАТ «Тернопіль-готель».

За матеріалами дослідження опубліковано тези: Гусаковська Т.О., Колісник А.О. Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання. *Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі: Збірник тез IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, (Харків, 13-15 травня 2020 року).* Харків, НТУ «ХПІ» URL: <http://science.kpi.kharkov.ua/xxviii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konfe/>.

Дипломна магістерська робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Основний обсяг роботи – 123 сторінки. Робота включає 23 таблиці, 23 рисунки, 74 джерела інформації та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та зміст конкурентоспроможності підприємства

Дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» передбачає з'ясування сутності категорії «конкуренція», оскільки вони тісно взаємозв'язані як в етимологічному (спільний корінь), так і в чисто логічному сенсі – про конкурентоспроможність можна говорити тільки при наявності конкуренції між виробниками певної продукції (послуги) [37].

Вказані поняття являють собою один з найважливіших елементів ринкового механізму, адже без конкуренції не можуть існувати ринкові відносини. З огляду на це, пропонуємо розглянути сутність конкуренції та її взаємозв'язок з поняттями конкурентоспроможності та конкурентоспроможності підприємства зокрема (рис. 1.1).

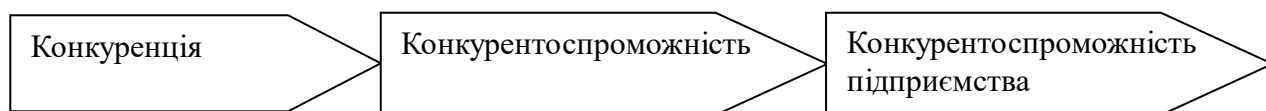


Рис. 1.1. Взаємозв'язок понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства» [17]

Поняття конкурентоспроможності підприємства є похідним від загального поняття конкурентоспроможності, яке знаходить своє відображення в процесі відносин конкуренції [17].

Виникнення і розвиток суспільства супроводжується формуванням явища конкуренції (від латинського *concurentia* – стикатися, змагатися), яка є одним із постійно діючих чинників його прогресивного руху вперед. Конкуренція змушує суб'єктів підприємницької діяльності не зупинятися на досягнутому, а постійно самовдосконалюватися, знижати витрати на виробництво, покращувати якість

продукції (послуг), що пропонуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність [37].

Конкуренція як явище має дуже давню історію. В економічній науці не існує точних відомостей відносно того, хто і коли першим запровадив у науковий обіг термін «конкуренція». Дж. Стіглер зазначає: «Конкуренція увійшла в економічну теорію з побутової мови, і тривалий час це слово означало лише незалежне суперництво двох або більше осіб» [55].

У працях економістів було безліч понять, що визначають термін «конкуренція». Одні вчені розуміли під конкуренцією суперництво (боротьбу) між юридичними або фізичними думками. Основи функціонування вільної конкуренції закладено ще представниками класичної економічної науки. Будучи вирішальною складовою ринкового механізму, конкуренція реалізується через поняття попиту, пропозиції та цін. А. Сміт вперше сформував принцип «невидимої руки» ринку згідно з яким, через діюче протистояння між фірмами, з ринку автоматично витісняються слабкі фірми, які виробляють непотрібну продукцію. Науковець розглядав конкуренцію як боротьбу між індивідуальними товаровиробниками і покупцями за більш вигідні продажі і покупки [54].

Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає конкуренцію як «...змагання між підприємствами задля здобуття переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого всі учасники ринку мають можливість обирати, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови функціонування ринку...» [50].

Г.Л. Азоев пропонує сприймати конкуренцію як суперництво на якому-небудь місці між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами) заради досягнення однієї і тієї ж мети [1]. В.Н. Іванов і І.А. Фокіна під конкуренцією розуміють суперництво, змагання між підприємствами на ринку за більш вигідні умови відтворення товарів для отримання на цій основі максимально можливого прибутку [32].

Й.С. Завадський визначає конкуренцію «...як суперництво або ж боротьбу за можливість забезпечити кращі результати діяльності через здобуття вигідніших

умов виробництва і реалізації товарів, а також виходу на нові ринки чи розширення існуючих...» [30, с.141].

У працях І.Ансоффа «...конкуренція характеризується не тільки як боротьба, а й як відносини взаємодії та взаємозв'язку на ринку задля створення кращих можливостей збуту продукції, задоволення актуальних потреб споживачів, а також, з метою одержання найбільшого прибутку в результаті діяльності...» [4, с.197].

Конкуренція є явищем з багатогранними проявами і численністю теоретичних значень, що визначає різноманітність підходів до її характеристики. Щоб глибше зрозуміти сутність конкуренції, пропонуємо розглянути основні трактування цього поняття, що використовуються вченими, у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкуренція» у науковій літературі

Автор	Визначення поняття
1	2
Й.Шумпетер	«...змагання старого з новим, тобто суперництво між давно діючими та новими технологіями, формами організації, способами управління товарами тощо...» [68, с.28]
П.Хейне	«...прагнення організації повною мірою задовольнити критерії доступу до рідкісних благ...» [64]
Ф.Найт	«...ситуація на ринку за якої існує багато конкуруючих одиниць й вони характеризуються незалежністю діяльності...» [72, с.38]
М.Портер	«...динамічний процес, який визначається швидким розвитком та мінливістю через появу нових товарів, нових форм та напрямів маркетингу, нових виробничих та технологічних процесів, а також нових ринків чи їх сегментів...» [74, с.61]
Г.Л.Азоев	«...суперництво в якому-небудь полі діяльності між окремими юридичними чи фізичними особами, які являються зацікавленими в досягненні однакової мети...» [1, с.35]
А.Ю.Юданов	«...боротьба між фірмами за платоспроможний попит споживачів, що характеризується обмеженістю...» [17, с. 14]
К.Р. Макконел, С.Л. Брю	«...вільний вихід, функціонування на ринку, та вихід з нього значної кількості незалежних покупців і продавців...» [73, с.22]
А. Сміт	«...суперництво між діючими на ринку продавцями та покупцями за вигідніші умови продажу і купівлі відповідно...» [54, с. 423]
Є. Шелудько	«суперництво між господарюючими одиницями, які мають інтерес у досягненні однакової мети за умови обмеженості ресурсів» [65, с. 1].
Р. Фатхутдінов	«процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для досягнення перемоги або інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах» [61].

1	2
Д. Арментано	«безперервний процес суперництва між продавцями за перетворення потенційних клієнтів в постійних» [18].
Н. Перцовський	«Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення потреб покупців і отримання максимального прибутку» [18].

Аналіз визначень конкуренції дозволяє зробити висновок, що всі вони враховують такі її якості, як динамічність, примусовість, єдність конкурентних і монополістичних засад, зв'язок з інноваційними процесами. Із цього випливає, що конкуренція – це сукупність об'єктивних відносин, перш за все, економічних, між господарюючими суб'єктами в умовах ринку, що носять динамічний характер постійного суперництва товаровиробників за прихильність споживачів на основі певних переваг своєї продукції (послуг) [37].

Ці визначення поняття «конкуренція» дають зрозуміти, що початковим етапом для зародження конкуренції на ринку має бути представлена достатня кількість продавців і покупців товару. Сам ринок, за поданнями економістів, це те місце, де відбувається купівля-продаж певного виду товару, яка здійснюється в заданих напружених умовах конкуренції, з дотриманням основних норм і правил. За формою ринок надається як досконалий і недосконалий. Модель досконалого ринку базується на основі, що в торгових угодах відбувається за рахунок учасників, які, в свою чергу, керуються всіма доступними економічними принципами.

На сьогоднішній момент існує дві основні форми ведення конкурентної боротьби - це цінова і нецінова конкуренція [18].

Під ціновою конкуренцією розуміється боротьба виробників за отримання додаткового прибутку за рахунок зниження витрат виробництва і цін на продукцію без трансформації її якісних оцінок. Сама цінова конкуренція має три методи, що регулюють ціни на ринку: лідерство в цінах, угоди, в тому числі таємні, встановлення частки впливу на ринку.

В існуючих умовах цінова конкуренція досить обмежена в зв'язку з постійним підвищенням цін на продукти. Тим часом ми спостерігаємо стрімке здешевлення продуктів на глобальному ринку, це відбувається через застосування результатів науково-технічного прогресу, що провокують зниження витрат виробництва. А зменшення цін, як правило, несприятлива з економічної точки зору справа для товаровиробників. Для них вигідніше зберегти ціни, змінюючи купівельні характеристики продукту. А це досягається тільки за рахунок застосування результатів науково-технічного прогресу з їх фактично нескінченним впливом на споживацькі властивості товару.

У зв'язку з цим у світовій економічній думці і на практиці зародилася інша форма конкуренції - нецінова. Нецінову конкуренцію можна розглядати в різних аспектах: науково-технічний рівень, якість і інновація товару чи послуги, створення товарозамінників, післяпродажне обслуговування (сервіс), реклама.

Всі процеси, що відбуваються в економіці, впливають на зростання і розширення спектра потреб, не тільки посилюють конкурентну боротьбу, але і створюють поштовх для розвитку конкурентних потреб у підвищенні власної конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність займає значне місце у визначенні цілей підприємства. Але при елементарності розуміння конкурентоспроможності як здатності вигравати конкурентну боротьбу це поняття необхідно піддати ретельному науковому аналізу. У вітчизняних і зарубіжних дослідників немає єдиної думки в трактуванні цього поняття.

М. Портер заслужено вважає, що немає загальновживаного визначення конкурентоспроможності. До цього дня серед учених-економістів точаться дискусії щодо найбільш точного визначення цієї категорії. Тим більше, економісти вважають, що немає можливості дати універсальне визначення конкурентоспроможності. Це, в першу чергу, пов'язано з тим, що конкурентоспроможність розподіляється на три категорії: конкурентоспроможність країни, конкурентоспроможність підприємства і

Визначає форми контролю за діяльністю виконавчого органу.

Здійснює контроль за діяльністю правління щодо виконання рішень загальних зборів і стратегії розвитку товариства.

В деяких випадках наглядова рада перебирає на себе реальні функції управління і тоді як голова правління залишається формальним керівником, рішення приймає голова спостережної ради. У такому разі наглядова рада здійснює функції оперативного управління підприємства.

Правління товариства, як колегіальний орган, що діє на основі Закону України «Про акціонерні товариства», Статуту Товариства та «Положення про Правління», підзвітний загальним зборам і Наглядовій раді та організовує і виконує їх рішення. Голова та члени Правління обираються (призначаються) Наглядовою радою на строк 3 (три) роки. Наглядова рада вправі прийняти рішення щодо дострокового припинення (відкликання) повноважень голови та (або) членів Правління Товариства.

Трудовий договір, що укладається з кожним членом Правління та головою Правління, від імені Товариства підписує голова Наглядової ради чи особа, уповноважена на те Наглядовою радою. Умови праці голови та членів Правління встановлюються та затверджуються Наглядовою радою.

Повноваження голови та членів Правління припиняються за рішенням Наглядової ради з одночасним прийняттям рішення про призначення голови Правління або особи, яка тимчасово здійснюватиме його повноваження.

Повноваження та обов'язки правління є наступними:

- голови правління: діяти без довіреності від імені Товариства у межах своєї компетенції (за винятком тих питань, що відносяться до компетенції Загальних Зборів та Наглядової Ради), представляти Товариство у відносинах з юридичними та фізичними особами; видавати накази, розпорядження та вказівки щодо діяльності Товариства; подавати на затвердження штатний розклад Наглядовій Раді; здійснювати керівництво роботою внутрішніх структурних підрозділів, забезпечувати виконання покладених на них завдань.

- членів правління: має повноваження та виконує обов'язки колегіально у складі правління, відповідно до статуту Товариства.

До компетенції правління належать:

а) затвердження поточних планів діяльності Товариства та заходів, необхідних для їх виконання;

б) розробка бізнес-планів та інших програм фінансово-господарської діяльності Товариства;

в) укладання договорів (угод) на суму, що не перевищує 10% статутного капіталу Товариства;

г) затвердження щорічних кошторисів, штатного розпису та посадових окладів працівників Товариства (крім посадових осіб органів управління Товариства);

д) організація ведення бухгалтерського обліку та звітності Товариства, надання річного звіту та балансу Товариства на затвердження загальних зборів акціонерів;

е) прийом та звільнення працівників Товариства, ведення обліку кадрів, встановлення систем заохочення та накладення стягнень на працівників Товариства;

є) організація скликання та проведення загальних зборів акціонерів; ї) укладання колективного договору (за погодженням із Наглядовою Радою Товариства);

ж) здійснення інших дій, передбачених цим Статутом, внутрішніми нормативними документами Товариства, рішеннями загальних зборів акціонерів і Наглядової Ради Товариства;

з) забезпечення проведення аудиторської перевірки діяльності Товариства на вимогу акціонерів, які володіють не менш як 10 відсотками акцій Товариства.

Схематично взаємозв'язок керуючої і керованої підсистеми ПрАТ «Тернопіль-готель» представлено на рис. 2.2.

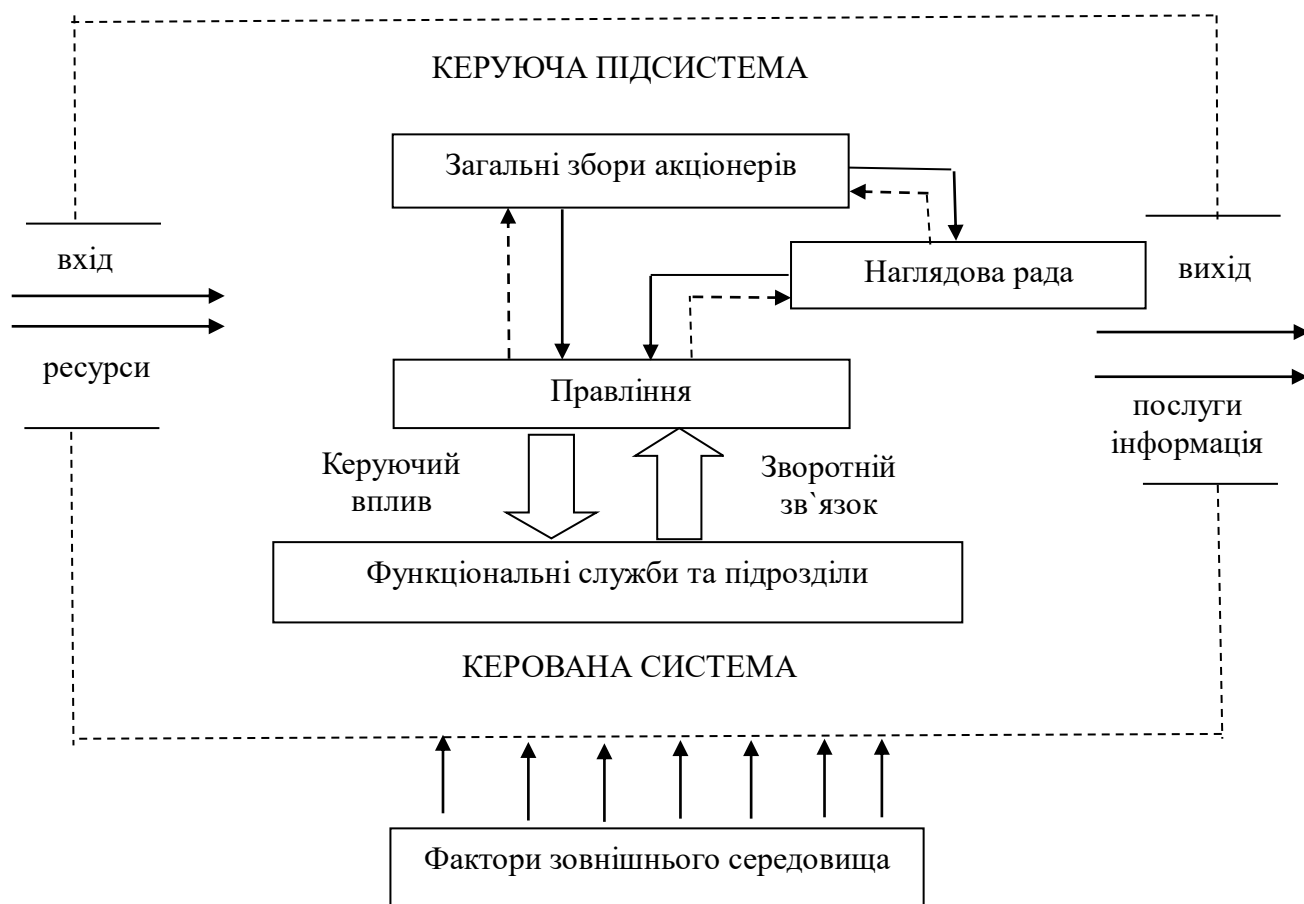


Рис. 2.2. Система управління ПрАТ «Тернопіль-готель»

Організаційна структура ПрАТ «Тернопіль-готель» є лінійно-функціональною (додаток А). Це дає змогу товариству бути клієнтоорієнтованим, надавати послуги із незмінною якістю, стабільно забезпечувати попит та задовольняти потреби клієнтів. А також мати досить низький рівень міграції персоналу, що позитивно впливає на якість бізнес-процесів та підтримує корпоративні стандарти на високому рівні.

Серед переваг лінійно-функціональної організаційної структури, що притаманна ПрАТ «Тернопіль-готель» можна також назвати:

- швидку реакцію на розпорядження та вказівки від постановки до виконання;
- оперативність у прийнятті управлінських рішень;
- раціональне поєднання двох моделей: лінійної та функціональної, що зумовлює більш сталі взаємозв'язки та їх ефективність;

- високу відповідальність керівництва та лінійних працівників, єдність і чіткість у менеджменті;

протягом 2016-2018рр.

Коефіцієнт вибуття персоналу - це співвідношення чисельності звільнених працівників з будь-яких причин до середньоспискової чисельності персоналу підприємства на початок року. Коефіцієнт вибуття персоналу товариства протягом 2016-2018рр. зріс на 0,8%.

Тенденцію зростання бачимо також і по коефіцієнту плинності персоналу, який у 2018 р. порівняно з 2016р. збільшився на 1. Однак, в цілому можемо говорити про невисокий рівень плинності персоналу на підприємстві, що свідчить про ефективну кадрову політику керівництва готелю.

Коефіцієнт абсентеїзму протягом 2016-2018рр. мав стабільну тенденцію до зменшення, що свідчить про підвищення ефективності використання робочого часу у ПрАТ «Тернопіль-готель».

Кадрова політика ПрАТ «Тернопіль-готель» тісно пов'язана із стратегією розвитку товариства і є стабільною та динамічною та коригується відповідно до змін тактики товариства, виробничої та економічної ситуації. Найголовнішим завданням у кадровій роботі залишається формування високопрофесійного колективу, здатного працювати на перспективу, застосовувати новітні управлінські технології для зміцнення матеріально-технічної бази Товариства і сучасні методи утримання лідируючих позицій на ринку. В товаристві зважено і обдумливо підходять до питання підбору, розстановки, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Проводиться робота щодо формування кадрового резерву.

Оиже, нами було здійснено характеристику системи управління ПрАТ «Тернопіль-готель», його організаційної структури, а також кадрового складу, освітньої, гендерної структури персоналу, його стажу на підприємстві та показників руху персоналу. Наступний підрозділ магістерської дипломної роботи буде присвячений аналізу фінансово-економічної діяльності товариства.

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»

Аналіз фінансово-економічної діяльності являє собою одну з функцій управління, без якої контур управління не є дієздатним. Система управління не зможе працювати ефективно, оскільки буде відсутній зворотний зв'язок міжкеруючою і керованою підсистемами.

Аналіз фінансово-економічної діяльності - етап, необхідний для прийняття ефективного управлінського рішення, що передує плануванню і наступний за ним. Ці функції управління, тісно взаємозалежні і взаємообумовлені, створюють об'єктивну основу функціонування і розвитку підприємства.

Дослідження стану господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» та її ефективності базується на розрахунку основних показників використання активів та капіталу підприємства, структури активів та пасивів, показників ліквідності, незалежності та фінансової стійкості тощо. Вихідні дані для аналізу нами взято з фінансової звітності ПрАТ «Тернопіль-готель» (додатки Б, В, Г).

Як зазначалося вище, основними видами діяльності товариства є здача в оренду номерного фонду під проживання, здача в оренду приміщень. Обсяги виробництва (в грошовому виразі) становили у 2018р. 20346 тис.грн., середньореалізаційні ціни складали 1086,25 грн./ номер., сума виручки: 24924 тис.грн.

Основні показники господарської діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2016-2018 роки для більш детального аналізу представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка основних показників господарської діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2016-2018 рр.

Показники	Рік			Відхилення 2018р. (+;-) від	
	2016	2017	2018	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	12676	16589	20346	7670	3757

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	57	63	64	7	1
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	1995	2954	3717	1722	763
Матеріальні затрати, тис. грн.	1520	1756	5 302	3782	3546
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	11733,5	13718	18015,5	6282	4297,5
Амортизація, тис. грн.	1187	1313	1 898	711	585
Оборотні активи, тис. грн.	14069	14755	9 701	-4368	-5054
Продуктивність праці, тис. грн.	222,39	263,32	317,91	95,52	54,59
Матеріаловіддача, грн.	8,34	9,45	3,84	-4,502	-5,610
Фондовіддача основних засобів, грн.	1,08	1,21	1,13	0,049	-0,080
Фондоємність продукції, коп.	0,93	0,83	0,89	-0,040	0,059

Таким чином, спостерігаємо щорічне зростання чистого доходу ПрАТ «Тернопіль-готель», який збільшився протягом 2016-2018рр. на 7670 тис. грн.

Чисельність персоналу протягом періоду аналізу також постійно зростала та збільшилась у 2018р. порівняно з 2016р. на 7 осіб.

Витрати на оплату праці персоналу також зростали. Збільшення цих витрат пов'язане по-перше, зі зростанням чисельності персоналу, а по-друге, зростанням рівня оплати праці в ПрАТ «Тернопіль-готель».

Матеріальні витрати підприємства також мають тенденцію зростання. Їх збільшення протягом аналізованих трьох років становить 3782 тис. грн.

У товаристві спостерігається зростання вартості основних фондів протягом аналізованих років. Зміни у вартості основних засобів, зокрема у 2018р. порівняно з 2017р. пов'язані з наступним: надійшло будівель і споруд на суму 5236 тис.грн., машин та обладнання на суму 223 тис.грн., транспортних засобів на суму 701 тис.грн., інструментів, приладів, інвентаря на суму 346 тис.грн.; вибуло за рік (списано) на суму 513 тис. грн.

Амортизаційні відрахування також мали тенденцію зростання. У 2018р. вони зросли порівняно з 2016р. на 711 тис. грн., порівняно з 2017р. – на 585 тис. грн.

Вартість оборотних активів ПрАТ «Тернопіль-готель», на відміну від

основних засобів, у 2018р. порівняно з 2017р., навпаки, знижувалась. Так, зниження вартості оборотних засобів у 2018р. порівняно з 2017р. становило 5054 тис. грн.

Спостерігаємо протягом всього аналізованого періоду зростання продуктивності праці. У 2018р. порівняно з 2016р. вона збільшилась на 95,52 тис. грн/чол.

Матеріаловіддача натомість весь період демонструвала спадну тенденцію. Тоді як у 2016р. на 1 грн. матеріальних витрат припадало 8,34 грн. чистого доходу, у 2018р. – вже лише 3,84 грн. Це пояснюється відставанням динаміки зростання чистого доходу від динаміки зростання цін на матеріали.

У 2017р. порівняно з 2016р. спостерігаємо зростання показників фондовіддачі та зниження фондоємності. У 2018р. однак бачимо деяке зниження фондовіддачі та зростання фондоємності, хоча і не до рівня попереднього року. Таке зниження пов'язане зі зростанням вартості основних фондів на підприємстві.

З використанням звітів про фінансові результати (додатки Б-Г) проведемо аналіз фінансових результатів ПрАТ «Тернопіль-готель» за останні 3 роки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2016-2018 рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+,-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	12676	16589	20346	7670	3757
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	7811	10994	14 688	6877	3694
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	4 865	5 595	5 658	793	63
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові), тис. грн.	0	4	2	2	-2
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	3568	3369	3257	-311	-112
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	1 297	2 230	2 403	1106	173

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	228	258	422	194	164
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1 069	1 972	1 981	912	9

Аналізуючи фінансові показники діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель», можна констатувати, що на підприємстві спостерігається збільшення доходу від реалізації продукції протягом аналізованого періоду. Так зростання доходу 2018 року щодо 2016 року становить 7670 тис. грн., а у порівнянні з 2017р. – 3757 тис. грн. Разом з тим, спостерігається збільшення собівартості виробленої продукції протягом усіх років аналізу. У 2018р. порівняно з 2016р. собівартість зросла на 6877 тис. грн. Протягом всього аналізованого періоду підприємство отримувало прибуток, причому бачимо зростання як валового, так і чистого прибутку товариства.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз складу та розміщення активів товариства. Активи підприємства — це засоби, які потрібні для його функціонування у різних формах діяльності з метою одержання прибутку. До активів традиційно відносять контрольовані підприємством ресурси, використання яких зумовлює збільшення економічних ефектів. До них включають усі матеріальні цінності, нематеріальні активи та кошти, що належать суб'єкту господарювання на певну дату, їх розміщення та використання.

За формою функціонування активи товариства поділяються на матеріальні, нематеріальні, фінансові. Матеріальні активи мають матеріально-речову форму (основні засоби, незавершене виробництво, незакінчене будівництво, запаси готової продукції, інші матеріальні цінності). Нематеріальні активи — це права на використання окремих видів природних ресурсів, патентні права на використання винаходів, права на товарний знак чи торгову марку, права на використання програмних продуктів. Фінансові активи — це грошові активи у національній та іноземній валютах, усі форми дебіторської заборгованості та фінансові інвестиції.

Вихідні дані для аналізу складу та розміщення активів ПрАТ «Тернопіль-готель» наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Склад і розміщення активів ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки						Відхилення (+;-) 2017р. від	
	2016		2017		2018		2016	2017
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	тис. грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Нематеріальні активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0
Незавершені капітальні інвестиції	5575	17,43	5179	14,59	5 317	14,79	-258,00	138
Основні засоби	12 113	37,87	15 323	43,18	20 708	57,59	8595,00	5385
Інвестиційна нерухомість	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0
Довгострокові біологічні активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0
Довгострокові фінансові інвестиції	231	0,72	231	0,65	231	0,64	0,00	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0
Відстрочені податкові активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0
Інші необоротні активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0
Запаси	365	1,14	183	0,52	379	1,05	14,00	196
Поточні біологічні активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0
Дебіторська заборгованість	13468	42,10	13890	39,14	8375	23,29	-5093,00	-5515
Поточні фінансові інвестиції	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0
Гроші та їх еквіваленти	230	0,72	680	1,92	939	2,61	709,00	259

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Витрати майбутніх періодів	6	0,02	2	0,01	8	0,02	2,00	6
Інші оборотні активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0
Разом	31988	100	35488	100	35957	100	3969	469

Згідно даним табл. 2.10, у якій представлена загальна оцінка стану майна, можемо зробити висновки, що загальна вартість майна збільшилась з 31988 тис. грн. у 2016 році до 35957 тис. грн. у 2018 році. Це свідчить про те, що суб'єкт господарювання забезпечений активами для здійснення своєї діяльності.

Наочне представлення структури активів ПрАТ «Тернопіль-готель» у 2018р. – на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Структура активів ПрАТ «Тернопіль-готель» у 2018р., %

Щодо структури активів, то значну частку займають сновні засоби – майже 38% у 2016р. та 57,6% у 2018р. Тобто спостерігаємо динаміку зростання вартості основних засобів як в абсолютному виразі, так і їх частки в структурі балансу. Ця ситуація пояснюється значними надходженнями основних засобів у товаристві, як це вже було зазначено нами вище.

Друге місце в активах товариства займає дебіторська заборгованість – її частка протягом періоду аналізу складала від 23 до 42 % протягом звітного періоду, що є негативним фактором, оскільки кошти, що є дебіторською заборгованістю, не можуть бути використані підприємством у своїй господарській діяльності, що знижує можливості підприємства. Позитивним сигналом є зниження частки дебіторської заборгованості протягом трьох років.

Також значну частку в структурі активів ПрАТ «Тернопіль-готель» займають незавершені капітальні інвестиції. У 2016р. їх частка становила 17%, а в 2018р. знизилась до майже 15%. Це говорить про інвестування у розвиток підприємства.

Негативним фактором є низька частка в активі підприємства грошових засобів та їх еквівалентів – близько 2,6%. Оскільки цей актив є найбільш ліквідним, такі показники ПрАТ «Тернопіль-готель» можуть призвести до його низької ліквідності та платоспроможності. Хоча тут також слід відзначити тенденцію до зростання їх частки протягом трьох років.

На наступному етапі визначимо співвідношення оборотних та необоротних активів ПрАТ «Тернопіль-готель» (рис. 2.7).

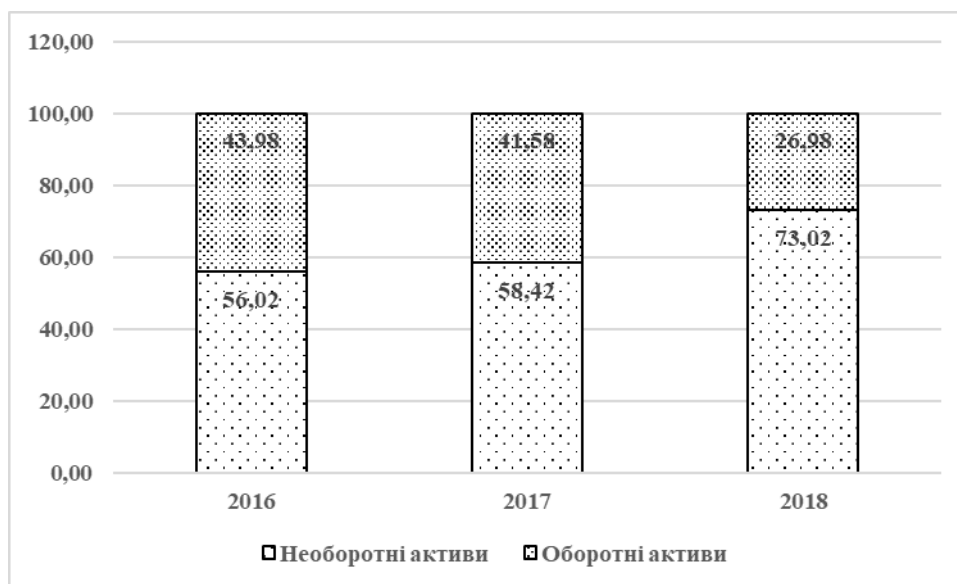


Рис. 2.7. Структура активів ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2016-2018 рр.

Як видно з рис. 2.7, частка необоротних активів ПрАТ «Тернопіль-готель» протягом всього періоду аналізу переважала над часткою оборотних активів. Причому частка необоротних активів весь період зростала і в 2018р. становила

73,02%. Таке зростання відбувалось в основному за рахунок зростання вартості основних фондів товариства.

Наступним етапом здійснимо аналіз показників платоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель» (результати розрахунків основних показників представлені в табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка показників платоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2016	2017	2018		2016	2017	2018
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	230	680	939	x	x	x	x
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	13468	13890	8375	x	x	x	x
Оборотні активи (всього), тис. грн.	14069	14755	9701	x	x	x	x
Необоротні активи (всього), тис. грн.	17919	20733	26256	x	x	x	x
Власний капітал, тис. грн.	18512	20484	22 465	x	x	x	x
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	13369	14910	13 255	x	x	x	x
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,02	0,05	0,07	0,2	0,18	0,15	0,13
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (платоспроможності)	1,02	0,98	0,70	0,7	-0,32	-0,28	0,00
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	1,05	0,99	0,73	1,0	-0,05	0,01	0,27
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,04	-0,01	-0,27	0,1	0,06	0,11	0,37

Результати аналізу показників, наведених у табл. 2.11, дозволяють зробити наступні висновки:

Коефіцієнти абсолютної ліквідності, що характеризують готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість, у 2016–2018 рр. є нижчими нормативного значення цього показника, що є $> 0,2$. Це означає, що підприємство негайно не може сплатити свої короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт проміжної ліквідності показує, наскільки короткострокові зобов'язання можуть бути погашені за рахунок грошових коштів, а також дебіторською заборгованістю. Нормативне значення коефіцієнту проміжної ліквідності - $> 0,7$. На ПрАТ «Тернопіль-готель» значення цього показника за 2016-2018 рр. відповідає нормативу протягом всього періоду, тобто поточні зобов'язання можуть бути погашені за рахунок власних коштів і дебіторської заборгованості ПрАТ «Тернопіль-готель». Однак бачимо неухильне зниження цього показника, що є свідченням нестабільного фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності ПрАТ «Тернопіль-готель» на протязі 2017-2018рр. також є нижчим від нормативу, оскільки нормативне значення цього показника > 1 . Такі значення даного показника свідчать про нездатність підприємства виконувати поточні зобов'язання за рахунок всіх мобілізованих оборотних активів.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами характеризує рівень забезпеченості підприємства власними джерелами формування оборотних активів, тобто показує, скільки власних джерел формування оборотних активів підприємства припадає на одиницю цих активів. Даний коефіцієнт не відповідає нормативу протягом усіх трьох років аналізу, що свідчить про недостатність власних оборотних коштів та прирівняних до них у підприємства.

За результатами аналізу фінансового стану ПрАТ «Тернопіль-готель», можна зробити висновок про вкрай нестабільний фінансовий стан підприємства та його низьку ліквідність.

Наступним етапом аналізу є дослідження джерел формування фінансових ресурсів, тобто структури капіталу ПрАТ «Тернопіль-готель» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Структура джерел фінансових ресурсів ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2016–2018 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Роки						Відхилення у %, (+;-) 2018 р. до	
	2016		2017		2018		2016 р.	2017 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Власний капітал	18512	57,87	20484	57,72	22465	62,48	4,61	4,76
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	107	0,33	94	0,26	237	0,66	0,32	0,39
Поточні зобов'язання і забезпечення	13369	41,79	14910	42,01	13255	36,86	-4,93	-5,15
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, та групами вибуття	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Разом	31988	100,00	35488	100,00	35957	100,00	х	х

Як бачимо з даних табл. 2.12, сумарна вартість фінансових ресурсів ПрАТ «Тернопіль-готель» протягом звітного періоду збільшилась.

Слід відзначити, що за досліджуваний період на ПрАТ «Тернопіль-готель» у структурі капіталу переважає власний капітал, частка якого протягом трирічного періоду з росла з 57,87% до 62,48%.

Значне місце займають також поточні зобов'язання, які мають певні коливання протягом звітного періоду – у 2017р. спостерігаємо зростання цих джерел ресурсів, а в 2018р. підприємство знову зменшує їх обсяг.

Довгострокові зобов'язання ПрАТ «Тернопіль-готель» складають незначну частку у структурі джерел фінансових ресурсів товариства та становлять відповідно 0,33% у 2016 р., 0,26% у 2017р. та 0,66% у 2018р.

Для більш повної оцінки фінансового стану ПрАТ «Тернопіль-готель»

розрахуємо показники його фінансової стійкості.

Фінансова стійкість – це стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання. Цей ступінь незалежності можна оцінювати за різними критеріями:

- рівнем покриття матеріальних обігових коштів (запасів) стабільними джерелами фінансування;
- потенційною спроможністю підприємства покрити термінові зобов'язання мобільними активами);
- часткою власних або стабільних джерел у сукупних джерелах фінансування.

Динаміка показників фінансової стійкості для ПрАТ «Тернопіль-готель» протягом 2016-2018 рр. представлена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2016–2018 рр.

Показники	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2016	2017	2018		2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	18512	20484	22465	x	x	x	x
Позичковий капітал, тис. грн.	13476	15004	13492	x	x	x	x
у т.ч. довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	107	94	237	x	x	x	x
Всього використано капіталу, тис. грн.	31988	35488	35957	x	x	x	x
Коефіцієнт автономії	0,58	0,58	0,62	0,5	-0,08	-0,08	-0,12
Коефіцієнт фінансування	0,73	0,73	0,60	1	0,27	0,27	0,40

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт заборгованості	0,42	0,42	0,38	0,5	0,08	0,08	0,12
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,58	0,58	0,63	1	0,42	0,42	0,37
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,37	1,37	1,67	1	-0,37	-0,37	-0,67

Значення коефіцієнта автономії на ПрАТ «Тернопіль-готель» є вищим за його нормативне значення та становлять 0,58 – у 2016-2017рр. та 0,62 у 2018 р., це свідчать про те, що підприємство є фінансово стійким, та незалежним від зовнішніх кредиторів. Причому можемо відзначити зростання фінансової автономії підприємства.

Коефіцієнт фінансування на ПрАТ «Тернопіль-готель» також знаходиться у межах норми. Це говорить про те, що питома вага позичкових коштів у структурі джерел засобів підприємства є не надто високою, а, отже, фінансова стійкість підприємства є на допустимому рівні.

Коефіцієнт заборгованості на ПрАТ «Тернопіль-готель» є також на допустимому рівні, що свідчить про незначний рівень заборгованості підприємства.

Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності та коефіцієнт фінансової стійкості на ПрАТ «Тернопіль-готель» за звітний період відповідає нормі, причому має зростаючу тенденцію, що є свідченням того, що обсяг позичкових коштів є незначним та підприємство є фінансово стійким та незалежним від кредиторів.

Наявність власних оборотних коштів за аналізований період на ПрАТ «Тернопіль-готель» визначимо, здійснивши відповідні розрахунки у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Структура власних оборотних коштів ПрАТ «Тернопіль-готель»
за 2016–2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. до	
	2016	2017	2018	2016р.	2017р.
Власний капітал, тис. грн.	18512	20484	22465	3953	1981
Необоротні активи, тис. грн.	17919	20733	26256	8337	5523
Власні оборотні кошти, тис. грн.	593	-249	-3791	-4384	-3542

На ПрАТ «Тернопіль-готель» спостерігаємо, що вартість необоротних активів перевищує вартість власного капіталу у 2017 та 2018рр., тобто можемо зробити висновок про відсутність у підприємства власних оборотних коштів, що є негативним фактором та знижує фінансову стійкість та незалежність підприємства.

Стійкий фінансовий стан підприємства в ринкових умовах значною мірою обумовлюється його діловою активністю. Ділова активність підприємства проявляється через розширення ринків збуту продукції, підтримання ділової репутації (іміджу), вихід на ринок праці і капіталу тощо.

Ділова активність оцінюється системою показників (коефіцієнтів), які характеризують найважливіші сторони діяльності підприємства. Основні показники ділової активності ПрАТ «Тернопіль-готель» узагальнені у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Динаміка показників обертання оборотних активів ПрАТ
«Тернопіль-готель» за 2016–2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016р.	2017р.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	12676	16589	20346	7670	3757

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5	6
Кількість днів аналізованого періоду, дні	360	360	360	x	x
Ододенний чистий дохід, тис. грн.	35,21	46,08	56,52	21,3056	10,4361
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	13626,50	14412,00	12228,00	-1398,5	-2184
Коефіцієнт обертання оборотних активів, обороти	0,93	1,15	1,66	0,73364	0,51283
Тривалість 1 обороту активів, дні	387	313	216	-171	-96
Коефіцієнт завантаження активів в обороті, коп.	1,07	0,87	0,60	-0,474	-0,2678

Як бачимо з даних табл. 2.15, у ПрАТ «Тернопіль-готель» відбулося зростання коефіцієнта оборотності активів з 0,93 у 2016 р. до 1,66 у 2018 р. та зниження коефіцієнту завантаження активів в обороті з 1,07 у 2016 р. до 0,6 у 2018 р. Зростання коефіцієнта оборотності свідчить про більш ефективне використання оборотного капіталу. Зміна даного коефіцієнта була спричинена за рахунок зростання чистого доходу на 7670 тис. грн. та відставання темпів зростання вартості оборотних активів від темпів зростання чистого доходу. Крім того, відбулося зниження тривалості одного обороту у днях у 2018 році порівняно із 2016 роком на 171 день та на 96 днів порівняно з 2017 роком, що є свідченням зростання ефективності використання оборотних коштів підприємства.

Економічний аналіз витрат підприємства є важливим інструментом управління, який дає змогу цілеспрямовано здійснювати формування витрат за їх видами, місцем виникнення та носіями за умов постійного контролю за рівнем витрат і стимулювання їх зниження. Метою аналізу витрат підприємства є оцінка рівня витрат, виявлення можливостей раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, здійснення ефективного управління ними. В процесі аналізу витрат підприємства вирішуються такі основні завдання:

- перевірка обґрунтованості прийнятих управлінських рішень щодо витрат підприємства;

- оцінка виконання прийнятих рішень, під час якої виявляють відхилення фактичних витрат від планових (нормативних);
- оцінка тенденцій зміни витрат підприємства, що дає змогу втручатися в процеси діяльності підприємства і оптимізувати їх;
- дослідження відхилення фактичних витрат від планових чи витрат попередніх періодів (оцінка впливу чинників на виявлення відхилення);
- виявлення резервів зниження витрат підприємства та розроблення заходів щодо їх мобілізації.

Показники динаміки по елементах витрат ПрАТ «Тернопіль-готель» подані в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Структура операційних витрат ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2016–2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Матеріальні затрати, тис. грн.	1520	1756	5 302	3782	3546
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1649	2446	3 105	1456	659
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	346	508	612	266	104
Амортизація, тис. грн.	1187	1313	1 898	711	585
Інші операційні витрати, тис. грн.	6677	8340	7 028	351	-1312
Всього операційних витрат, тис. грн.	11379	14363	17945	6566	3582

З табл. 2.16 бачимо, що основну частку витрат ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2016-2018 рр. складають матеріальні витрати та інші операційні витрати, причому спостерігаємо їх зростання. Це пов'язано зі зростанням обсягів надання послуг та ростом цін на матеріали.

Витрати на оплату праці зросли з 1649 тис. грн. у 2016 р. до 3105 тис. грн. у 2018 р. Зростання фонду заробітної плати пов'язане зі зростанням рівня заробітних плат на підприємстві та збільшенням кількості працівників. Сума відрахувань на соціальні заходи також зростала.

Проведемо розрахунок показників рентабельності ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2016-2018 рр. Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Результати розрахунків відображені у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

**Динаміка показників рентабельності господарської діяльності ПрАТ
«Тернопіль-готель» за 2016–2018 рр.**

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016	2018
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1069	1972	1981	912	9
Середня вартість активів, тис. грн.	31257,5	33738	35722,5	4465	1984,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	7811	10994	14688	6877	3694
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	12676	16589	20346	7670	3757
Власний капітал, тис. грн.	18512	20484	22465	3953	1981
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	3,42	5,85	5,55	2,13	-0,30
Рентабельність (збитковість) витрат, %	13,69	17,94	13,49	-0,20	-4,45
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	8,43	11,89	9,74	1,30	-2,15
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	5,77	9,63	8,82	3,04	-0,81

З даних табл. 2.17 бачимо, що підприємство є прибутковим та рентабельним. При цьому показники рентабельності активів, рентабельності реалізації продукції та рентабельності власного капіталу мали тенденцію зростання. Рентабельність витрат збільшувалась у 2017р., проте у 2018р. спостерігалось зниження цього показника.

Отже, за результатами проведеного комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» можна зробити наступні висновки:

за 2016-2018 рр. у діяльності підприємства спостерігається позитивна тенденція зростання обсягів реалізації продукції;

зростає обсяг чистого доходу від реалізації та чистого прибутку підприємства;

основні виробничі фонди ПрАТ «Тернопіль-готель» використовуються ефективно, про що свідчать показники їх використання;

продуктивність праці на підприємстві протягом звітного періоду зростає;

діяльність підприємства забезпечена оборотними засобами, ефективність їхнього використання зростає;

підприємство має недостатній рівень платоспроможності, однак є фінансово незалежним та стійким;

підприємство є рентабельним, рівень його рентабельності зростає.

У наступному підрозділі дипломної магістерської роботи надамо оцінку рівня конкурентоспроможності та ефективності процесу управління нею у ПрАТ «Тернопіль-готель».

2.3. Оцінка процесу управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопіль-готель»

Щорічно вітчизняний ринок готельно-ресторанних послуг поповнюється новими гравцями. Це обумовлює необхідність визначення чинників, які мають вплив на конкурентоспроможність таких підприємств, що дасть змогу чітко оцінити ринкову позицію, а також рівень конкурентоспроможності та підтримувати її на належному рівні.

В умовах жорсткої конкуренції процес управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу потребує принципово нового підходу до форм організації, видів та методів діяльності, зокрема готельерам доводиться докладати все більше зусиль для того, щоб споживач зміг ідентифікувати їх заклад серед інших підприємств ресторанного господарства., особливо коли мова йде про невеликі заклади яким доводиться виживати серед впізнаваності та широких фінансових можливостей мереж.

Конкуренція на внутрішньому ринку досить велика. Товариству доводиться боротися за увагу покупця з невеликими місцевими операторами. Тому одним із найважливіших аспектів забезпечення конкурентоспроможності для ПрАТ «Тернопіль-готель» є вміння утримати клієнта, позаяк в наш час клієнти стають критично вимогливими до рівня сервісу. Важливими рівною мірою стає і рівень якості продукту, і рівень якості сервісу. Варто зазначити, що клієнтоорієнтованість сьогодні, це один з найефективніших чинників збільшення обсягу реалізації продукції і отримання доходу за допомогою поліпшення якості сервісу, Тому одним з найвагоміших критеріїв оцінки конкурентоспроможності готелю за сучасних умов господарювання являється рівень задоволеності споживачів роботою закладів такого типу.

Виходячи із зазначеного вище вважаємо доцільним використати споживчо орієнтовану модель виокремлення факторів, підвищення та утримання конкурентного рівня готелю для оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель» (рис. 2.8).

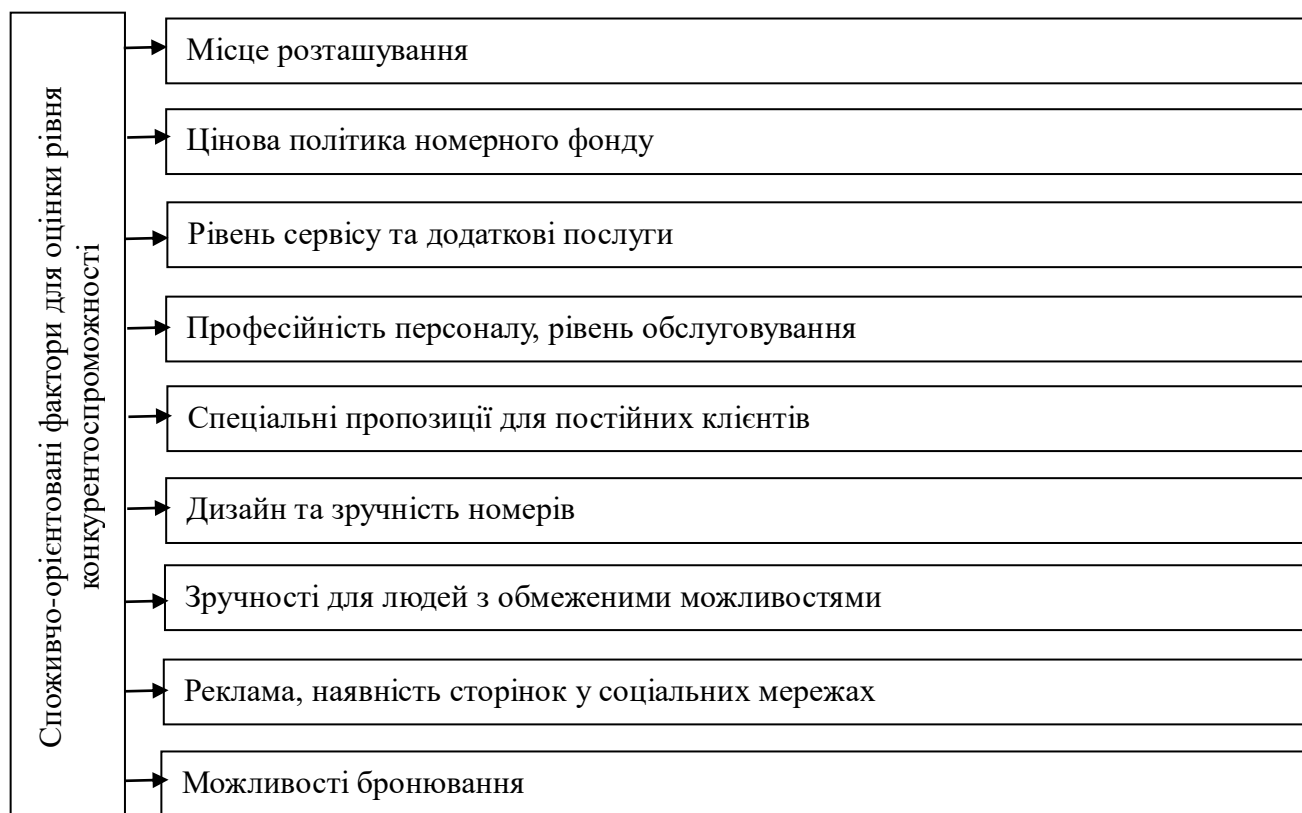


Рис. 2.8. Критерії для оцінки рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель» на основі використання споживчо орієнтованої моделі

Охарактеризуємо ПрАТ «Тернопіль-готель» за вищенаведеними критеріями. Місцерозташування готелю є досить вдалим, оскільки він знаходиться у самому центрі міста Тернопіль, серед старовинних храмів і пам'ятників. Зовнішня сторона фасаду виходить на історичний та діловий центр міста, а з вікон внутрішньої - відкривається незабутня панорама на мальовниче тернопільське озеро.

Готель має пропозиції номерного фонду у різних цінових сегментах – від номерів Люкс Плюс вартістю 2080 грн/добу до стандартного номера вартістю 850 грн/добу. Всі номери передбачають наявність кабельного телебачення, телефону, мають безпроводний Інтернет (Wi-Fi), затишні меблі, холодильник. У ванній кімнаті з душовою кабіною можна скористатися феном і міні-косметикою. У номерах Люкс Плюс наявний також кондиціонер, міні-бар, електрочайник та набір посуду. Також у готелі наявна прасувальна кімната, надаються послуги швейцара та зберігання багажу.

Для активних людей, що дбають про свою фізичну форму, у готелі «Тернопіль» влаштовано фітнес-кімнату. Користування даною послугою є безкоштовним для гостей готелю. Кімната облаштована найсучаснішими тренажерами.

За додаткову плату надаються такі послуги: сніданок «Шведський стіл» (140 грн. з особи), міні-бар в номерах вищої категорії, конференц-сервіс та кава-брейк, оренда автомобіля, стоянка під охороною, прання / прасування одягу, внутрішні та міжнародні дзвінки, користування факсимільним зв'язком, ресторан та косметичний салон.

Також до додаткових послуг, що пропонуються готелем, слід віднести наявність екскурсійних пропозицій. Готель пропонує своїм гостям різноманітні екскурсійні тури, зокрема, одноденні тури «Тернопіль – Збараж – Вишнівець – Кременець – Почаїв – Онишківці – Тернопіль», «Тернопіль – Дубно – Тараканів – Луцьк – Тернопіль», , «Тернопіль – Межиріч – Остріг – Тернопіль» та інші.

Що стосується програм лояльності та спеціальних пропозицій, то готель має такі пропозиції: Програма «Club Voyage +», що передбачає систему знижок для

постійних клієнтів на проживання та безкоштовне бронювання, а також знижки на користування додатковими послугами; Пакет «Романтичний», що передбачає 15 % знижку на проживання у номерах вищих категорій для закоханих пар та молодят, 15% знижка на проживання у номерах вищих категорій для святкування будь-яких романтичних подій або річниць весілля, а також 10% знижка на проживання гостей молодят.

У готелі передбачені всі умови проживання для людей з обмеженими можливостями, зокрема, в готелі наявний ліфт, парковка для людей з обмеженими можливостями, зручності в номері також пристосовані для проживання таких клієнтів.

Готель має власний сайт, а також представлений у соціальних мережах та сервісах бронювання, зокрема Boking.com, Ternopil Online, Hotels24 тощо.

Також слід відзначити як один із найважливіших чинників для підприємств сфери послуг – персонал та його професіоналізм. Адже від професійних здібностей, компетенцій, особистісних рис залежить наскільки споживач буде задоволений послугами готелю. За оцінками клієнтів готелю у сервісі Boking.com професійний рівень персоналу підприємства є досить високим.

Розглянемо також рівень оцінки основних характеристик готелю за відгуками клієнтів у Boking.com (рис. 2.9). Оцінка здійснювалась за шкалою від 0 до 10 балів.

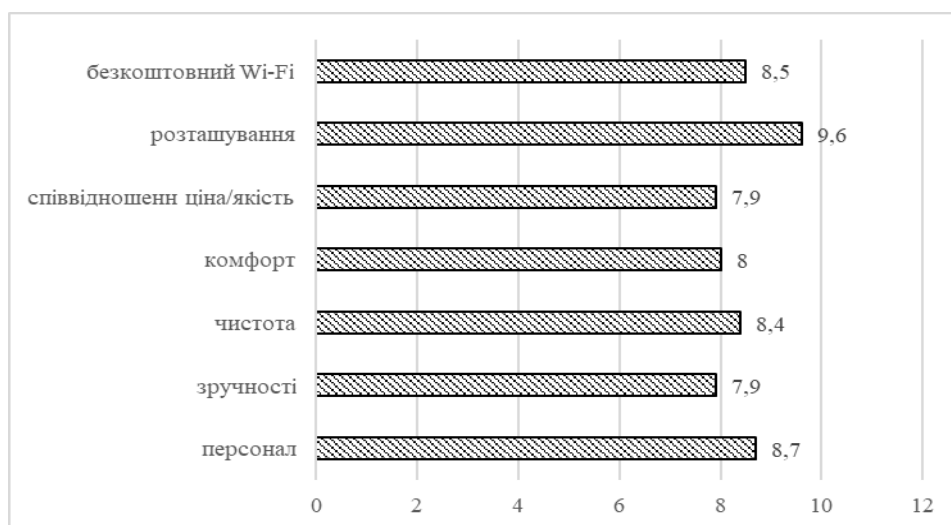


Рис. 2.9. Результати оцінки клієнтів ПрАТ «Тернопіль-готель» за матеріалами сайту Boking.com [71]

Як бачимо з рисунку, найвищі оцінки у клієнтів отримало розташування готелю. На другому місці – професійність персоналу, послуги інтернету та чистота. Також досить високі оцінки від клієнтів готель отримав за показником комфортності та зручності, а також співвідношення ціна/якість.

Розглядаючи конкурентоспроможність підприємства в більш широкому її вимірі, охарактеризуємо вплив основних факторів внутрішнього, а також зовнішнього мікро- та макросередовища.

На діяльність Товариства впливає велика кількість факторів мікро- та макrorівня. До факторів мікрорівня слід в першу чергу віднести високий ступінь зносу основних засобів товариства, відсутність достатньо кваліфікованого персоналу тощо. Перелік макрофакторів є значно ширшим: нестабільність існуючої економічної ситуації в країні, зокрема високі цінові коливання на ринку, негативна динаміка платоспроможності населення; різкі та суперечливі зміни податкового законодавства, які не дають змоги вчасно пристосуватися до нових умов ведення бізнесу, нестабільність правової системи України тощо. Підприємство має високий ступінь залежності від законодавчих та економічних обмежень.

На сьогоднішній день на розгляді в менеджменту ПрАТ «Тернопіль-готель» знаходиться декілька бізнес-планів щодо організації діяльності товариства на найближчу перспективу. За підсумками 2018 року проведено декомпозицію доходів та витрат, зроблено аналіз кожного напрямку формування прибутків та збитків. Такі дії дозволяють менеджменту ПрАТ збільшити «запас міцності» товариства на майбутнє. Протягом наступного року Товариство планує продовжити роботу з покращення якості послуг (капітальний ремонт номерів), збільшити обсяги реалізації продукції за рахунок збільшення номерного фонду (переобладнання офісних приміщень під комерційний номерний фонд), завершення робіт по облаштуванню вхідної групи готелю «Тернопіль» покращить зовнішній вигляд готелю та забезпечить зручність під'їзду. На наступні роки підприємство планує продовжувати виконання своїх довгострокових та короткострокових планів, пов'язаних з покращенням якості послуг, розширенням

ринків збуту, розробкою нової маркетингової стратегії та стратегії ціноутворення.

Основними ризиками діяльності керівництво підприємства визначає наступні: кредитний ризик, ризик ліквідності, валютний ризик, поява нових готелів у місті, сезонність попиту, низькі темпи приросту відвідування готелів Товариства клієнтами індивідуалами, падіння рівня платоспроможності споживачів.

Заходи щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту, що планує менеджмент підприємства, є наступні:

операції з новими клієнтами здійснювати на основі попередньої оплати;

дебіторська заборгованість підлягає постійному моніторингу;

товариство здійснює контроль ліквідності шляхом планування поточної ліквідності;

товариство аналізує терміни платежів, які пов'язані з дебіторською заборгованістю та іншими фінансовими активами, а також прогнозні потоки грошових коштів від операційної діяльності.

Валютний ризик визначається як ризик того, що вартість фінансового інструменту коливатиметься внаслідок зміни курсів обміну валют. Товариство контролює валютний ризик шляхом управління валютною позицією.

Конкурентоспроможність ПрАТ «Тернопіль-готель» з урахуванням ділових факторів пропонуємо здійснити за допомогою моделі самооцінки ділової досконалості підприємств Європейського фонду менеджменту якості (EFQM) методом простого анкетування, який базується на 9 критеріях моделі EFQM. Це простий для використання інструмент, який за допомогою анкетування керівників компанії дає змогу достатньо швидко оцінити загальний стан конкурентоспроможності організації і являє собою експрес-огляд діяльності та результатів діяльності фірми, посилаючись на критерії моделі досконалості EFQM. Процес оцінювання дозволяє організації чітко визначити свої сильні сторони та сфери, в яких можна вдосконалитись задля підвищення рівня конкурентоспроможності.

У табл. 2.18 представлено результати опитування працівників ПрАТ «Тернопіль-готель» через модель самооцінки EFQM.

Таблиця 2.18

Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель» через модель самооцінки ділової досконалості підприємства Європейського фонду менеджменту якості

Зусилля 500 балів (50%)		Результати 500 балів (50%)	
Лідерство 100 балів (10%)	70	Задоволення колективу 90 балів (9%)	75
Управління колективом 90 балів (9%)	75	Задоволення споживачів 200 балів (20%)	160
Стратегія та планування 80 балів (8%)	60	Вплив на суспільство 60 балів (6%)	40
Співпраця та ресурси 90 балів (9%)	65	Ділові результати 150 балів (15%)	120
Якість процесів, товарів та послуг 140 балів (14%)	110		
Всього за факторами сприяння	380	Всього за результатами	395
Всього			775

Розробники використаної моделі вказують, що такий спосіб оцінки ділової досконалості підприємств дозволяє керівникам зрозуміти причинно-наслідкові зв'язки між тим, що організація робить та результатами, яких досягає. В таблиці 2.18 чітко бачимо втілення на практиці вказаної взаємозалежності. Чим більші оцінки факторів сприяння, тим більші оцінки результатів діяльності закладу.

Отож зазначимо, що стан ділової досконалості фірми характеризується сумарним показником по всіх досліджуваних критеріях в 1000 балів. Аналізуючи результати самооцінки ПрАТ «Тернопіль-готель», бачимо, що підприємство має досить високий рівень конкурентоспроможності, оскільки його сумарна оцінка складає 775 балів із 1000 можливих. Однак, звичайно, вона не є максимальною, тому керівництву підприємства є над чим працювати. Особливо це стосується таких факторів, як стратегія та планування, оптимальне використання ресурсів та капіталу партнерів, а також розвиток людського капіталу товариства.

Сьогодні процес вибору стратегії підприємства являється одним з найважливіших і найвідповідальніших моментів у житті компанії, тому керівництво ПрАТ «Тернопіль-готель» має приділити неабияку увагу можливостям впровадження ефективної стратегії, що базується на стійкій конкурентній перевазі. М. Портер зазначає, що конкурентна стратегія підприємства полягає в відмінності від інших. Це означає усвідомлений вибір іншого комплексу заходів за поданням унікальної цінності. Активізація конкурентної боротьби зумовлює чітке визначення конкурентних переваг підприємства, які забезпечать успіх на ринку.

Для оцінки конкурентного середовища, в якому здійснює свою діяльність ПрАТ «Тернопіль-готель», використаємо модель PEST-аналізу, яка дає можливість виокремити можливості і загрози факторів зовнішнього середовища аналізованого підприємства, а також оцінити ступінь їх значимості для нього, що в подальшому ляже в основу формування стратегії товариства (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

PEST-аналіз ПрАТ «Тернопіль-готель»

Група факторів	Питома вага	Група факторів	Питома вага
Політичні фактори		Економічні фактори	
Політична нестабільність	0,3	Платоспроможність населення	0,3
Податкове законодавство	0,3	Інфляція	0,3
Бюрократія і корупція	0,3	Коливання курсів валют	0,2
Військові дії в країні	0,2	Рівень оплати праці в галузі	0,2
Усього	1	Усього	1
Соціальні фактори		Технологічні фактори	
Зміни в споживацьких перевагах	0,5	Доступ споживачів до інформації	0,6
Соціокультурні тенденції	0,2	Автоматизація бізнес-процесів	0,2
Вимоги до якості та рівня сервісу	0,3	Технологічні зрушення в галузі	0,2
Усього	1	Усього	1

Проведений аналіз показує, що значний негативний вплив на діяльність готелю здійснюють такі політичні фактори, як бюрократія і корупція, а також політична нестабільність. Серед економічних факторів негативний вплив

здійснює падіння платоспроможності населення, зростання рівня цін, що призводить до здорожчання послуг готелю. Соціальні зміни справляють дедалі вагоміший вплив на економічні результати діяльності підприємства. Зміни у споживацьких перевагах, а саме, акцент на зелений туризм, еко-продукцію, правильне харчування, якісні характеристики продуктів, відкривають нові можливості для удосконалення та розширення спектру діяльності закладу. Критичні екологічні показники країни підвищують інтерес населення до економії природних ресурсів, зменшення використання пластику та захисту навколишнього середовища, що змушує підприємство реагувати на вимоги суспільства та впроваджувати у свою діяльність принципи соціальної відповідальності.

Найвагомішим серед технологічних чинників сьогодні є доступ споживачів до інформації, що обумовлює можливості для всебічної комунікації та для порівняння діяльності об'єктів господарювання, що робить можливим формування нових споживацьких вимог. Важливим технологічним чинником впливу на конкурентоспроможність є можливість автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє зменшувати трудомісткість управління підприємством.

В результаті проведених опитувань споживачів, працівників підприємства доцільно виокремити три стратегічних напрямки конкурентних переваг, які виступають основою для утримання довгострокових конкурентних позицій ПрАТ «Тернопіль-готель» - якість, соціальна відповідальність та інтеграція діяльності.

Тому основними напрямками, за якими досліджуваному підприємству варто удосконалювати свою діяльність є якість, як основний фактор утримання клієнтів, інтеграція, як спосіб знизити ціну на надавані послуги та максимально контролювати виробничі процеси, соціальна відповідальність, як реакція на сучасні вимоги ринку та на концентрацію уваги споживачів довкола екологічних та соціальних проблем країни.

У наступному підрозділі дипломної магістерської роботи розглянемо основні напрями удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопіль-готель».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСЮ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»

3.1. Побудова моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопіль-готель»

Успішне функціонування ПрАТ «Тернопіль-готель» можливе завдяки конкурентним перевагам. Підвищення конкурентоспроможності стосується всіх рівнів ієрархії: продукції та послуг, галузі, регіону та держави в цілому, але особливої актуальності набуває конкурентоспроможність підприємства. Незважаючи на велику кількість факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, визначальним залишається його здатність продукувати якісну продукцію чи послуги та створювати сприятливі умови для їх просування на ринок.

Прагнення ПрАТ «Тернопіль-готель» досягти комерційного успіху зумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються, за рахунок комплексного розв'язання проблеми через удосконалення діяльності всіх ієрархічних ланок та підрозділів готелю. При цьому не слід надавати перевагу окремим чинникам, оскільки складники конкурентоспроможності формують зазначений стан загалом, а неврахування окремих складників може знизити можливості підприємства.

Ринок послуг гостинності відкритий і конкурентний, здійснює значний тиск на готельну індустрію, змушуючи її постійно підвищувати якість своїх послуг. Зважаючи на це, одним із найважливіших напрямів управлінської діяльності готелю є пошук дієвих стратегічних рішень для забезпечення конкурентоспроможності послуг.

Споживачі внаслідок падіння купівельної спроможності сьогодні ретельно обирають готель, надаючи перевагу закладам із належним рівнем обслуговуванням та прийнятною ціною за послуги. Отже, проблема

конкурентоспроможності підприємств готельного господарства різко загострилася, а її вирішення потребує від ПрАТ «Тернопіль-готель» активного пошуку відповідних шляхів та методів. Саме це й зумовлює зацікавленість готельних підприємств у результатах своєї діяльності, підсилює прагнення підвищення їх конкурентоспроможності. У зв'язку із цим пошук стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності є необхідним для закріплення ринкових позицій та прибуткової діяльності.

Одним з основних напрямів формування стратегічних конкурентних переваг у ПрАТ «Тернопіль-готель» є надання послуг більш високої якості порівняно з конкуруючими аналогами. Дослідження, проведені в низці країн, показали, що в готельних комплексах, які приділяють мало уваги якості, до 60% часу може витратитися на виправлення помилок неякісного обслуговування.

Конкурентоспроможність підприємства досягається за продуктивної і бездоганної роботи на ринку, надійної репутації. ПрАТ «Тернопіль-готель», яке тривалий період часу функціонує на ринку, має суттєві конкурентні переваги перед підприємствами, які тільки входять на цей ринок або працюють на ньому короткий проміжок часу.

Як зазначалося у попередньому підрозділі, найважливішими конкурентними перевагами ПрАТ «Тернопіль-готель» є:

- місце розташування;
- додаткові послуги;
- цінова політика номерного фонду;
- наявність активної маркетингової політики;
- наявність спеціальних програм лояльності.

Слід відзначити, що конкурентоспроможність ПрАТ «Тернопіль-готель» залежить також від сезонності, природних, загальнополітичних та інших зовнішніх факторів.

У цілому конкурентоспроможність готелю може бути описана такою формулою:

Конкурентоспроможність готелю = конкурентоспроможність готельних

послуг + імідж (бренд),

де конкурентоспроможність готельних послуг = якість + ціна + обслуговування.

Відокремлення предмета конкуренції від її об'єкта показує, що в конкурентній боротьбі ПрАТ «Тернопіль-готель» існує не одна, а дві сфери впливу: товар (предмет), з одного боку, та споживач (об'єкт) - з іншого.

Наведені залежності дають змогу стверджувати, що саме якість послуг сьогодні виступає головним пріоритетом у діяльності готельних підприємств. Під забезпеченням якості слід розуміти процес формування необхідних властивостей і характеристик послуги, здатних задовольняти або передбачати очікування споживача.

На основі вищевказаного можна стверджувати, що управляти конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопіль-готель» означає забезпечувати оптимальне співвідношення для підприємства названих складників, а також спрямовувати основні зусилля на підвищення якості послуг, зниження витрат, підвищення економічності та рівня обслуговування. Можливість забезпечення необхідного рівня розвитку складових елементів конкурентоспроможності визначається такими базовими виробничими факторами, як технічний рівень готелю, рівень організації виробництва послуг і управління.

Варто зазначити, що для забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель» необхідно: проведення досліджень щодо формування принципів управління готельним бізнесом; застосування в процесі розроблення та прийняття управлінських рішень наукових підходів; орієнтація розвитку товариства на інновації; формування рівня ціни та якості послуг.

Основні рекомендації під час вирішення проблем у сфері конкурентоспроможності послуг ПрАТ «Тернопіль-готель» такі:

- 1) розробка організаційно-економічного механізму управління якістю готельних послуг;
- 2) формування єдиної системи контролю якості цих послуг;
- 3) організація системи навчання і підвищення кваліфікації кадрів із питань

управління діяльністю ПрАТ «Тернопіль-готель».

На нашу думку, це дасть змогу надавати якісні послуги, а в нинішніх умовах це є необхідним інструментом забезпечення ефективної діяльності та посилення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель».

Для підвищення якості та культури обслуговування клієнтів, а також конкурентоспроможності на ринку готельних послуг ПрАТ «Тернопіль-готель» повинно мати не тільки високий рівень комфорту, але й широкий набір додаткових послуг. Сервіс готелю доцільно організувати не за принципом попиту, а за принципом пропозиції.

Необхідно зазначити, що рушійною силою конкуренції є стимул до нововведень. Саме за рахунок інноваційних рішень можливо підвищувати якість послуг, покращувати їх корисний ефект, розширювати спектр пропозицій, тим самим формувати дієві конкурентні переваги товариства.

Аналіз кадрового забезпечення ПрАТ «Тернопіль-готель» свідчить про погіршення якісного складу персоналу, недостатню увагу до підготовки кадрів та організації системи безперервної освіти відповідно до сучасних вимог. Тому вкрай необхідним є розробка уніфікованих професійно-кваліфікаційних та поведінкових вимог до персоналу, які відповідали б європейським стандартам обслуговування, що допоможе сформувати конкурентоспроможну структуру персоналу готельного підприємства.

Процес підвищення конкурентоспроможності діяльності для ПрАТ «Тернопіль-готель» передбачає реалізацію низки послідовних та взаємопов'язаних дій (рис. 3.1).

Вважаємо, що обираючи напрям руху та характер поточних дій ПрАТ «Тернопіль-готель» залежно від конкретної ринкової ситуації, доцільно застосовувати такі основні стратегії:

ВТL-стратегія. Це стратегія готелю, яка передбачає цілеспрямовану діяльність щодо впливу на споживача в момент прийняття рішення про покупку послуги. Вона включає в себе проведення промоакцій, семп-лінгу, демонстрацій, тестових використань, надання знижок, бонусів тощо. ВТL-стратегія готелю

включає потужний набір інструментів, форм і методів впливу на потенційного споживача, ніж пряма реклама.



Рис. 3.1. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопіль-готель»

Бізнес-стратегія передбачає розробку комплексного плану управління, який спрямований на зміцнення становища підприємства на ринку готельних послуг і забезпечує координацію зусиль, залучення та задоволення потенційних споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Процес вироблення бізнес-стратегії ПрАТ «Тернопіль-готель» ґрунтується на ретельному вивченні всіх можливих варіантів розвитку та діяльності підприємства та полягає у виборі загального напрямку, методів конкуренції і моделей бізнесу, тобто бізнес-стратегія означає вибір готелем шляху розвитку, методів конкуренції й ведення бізнесу.

На наш погляд, зважаючи на результати аналізу конкурентного середовища ПрАТ «Тернопіль-готель», підприємству доцільно використовувати стратегію диференціації. Ця стратегія передбачає надання послугам особливих властивостей, які важливі для гостей готелю та які відрізняються від послуг конкурентів. Надання послугі специфічних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну. Іншими словами, особливі якості послуги сприяють залученню більшої кількості покупців. Ця стратегія здатна забезпечити захист готелю від стратегій конкурентів.

Також важливою складовою стратегічного управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопіль-готель» є розробка інноваційної стратегії для товариства. За результатами аналізу підприємства можемо прийти до висновку, що на сьогоднішній день ПрАТ «Тернопіль-готель» не приділяє достатньої уваги інноваційному розвитку. Але інноваційні технології значним чином впливають на конкурентоздатність готелю на сьогоднішньому ринку. Використання комп'ютерних мереж та Інтернет-технологій нині не просто питання лідерства та конкурентних переваг, але й виживання на ринку в найближчому майбутньому. Використання новітніх програмних продуктів у діяльності готелю підвищить його конкурентоздатність, якість наданих послуг, що позитивно вплине на імідж підприємства, збільшуючи потік постійних клієнтів, що, відповідно, гарантує отримання прибутку.

Для забезпечення реалізації бізнес-стратегії та інноваційної стратегії рекомендуємо для ПрАТ «Тернопіль-готель» застосовувати аутсорсинг. Практика аутсорсингу є дуже важлива та є досить ефективною на теперішньому ринку готельних послуг. Аутсорсинг - це передача неосновних функцій підприємства та усіх активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру). Зокрема, рекомендуємо ПрАТ «Тернопіль-готель» використовувати схеми аутсорсингу з ІТ-аутсорсингу, а це: web-хостинг, забезпечення різних видів - internet-послуг, web-дизайн, розробка, впровадження й підтримка інформаційних систем. Це, звичайно, важливо, проте варто не залишати поза увагою аутсорсинг бізнес-

процесів, управління проектами, аутсорсинг у сфері послуг, наприклад послуг організації екскурсійних турів з готелю, тощо.

Стратегія конкуренції готелів, які знають своє місце на ринку, сконцентрована на пошуку та захопленні тих місць на ринку, що не викликають зацікавлення чи тимчасово не зайняті сильнішими конкурентами. Стратегія конкуренції компанії містить підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку.

Однією з найбільш важливих функціональних стратегій в процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопіль-готель» є стратегія маркетингу. Це формування цілей, досягнення їх і вирішення завдань готельного бізнесу щодо кожного окремого готельно-господарського продукту, з кожного окремого ринку на певний період. Зазначена стратегія передбачає те, що готель залежно від ситуації має кілька варіантів дій: проникнення на новий готельний ринок; розвиток нового готельного ринку; розробка нових готельних продуктів; диверсифікація готельного продукту до даного готельного ринку й споживача.

Оскільки для підприємств сфери послуг ключову роль в процесі надання послуг відіграє людина, яка використовує свої особисті вміння та професійні навички для створення якості наданих послуг, ще однією важливою функціональною стратегією в управлінні конкурентоспроможністю товариства є його персонал-стратегія. За якість послуги, в першу чергу, відповідає людина, яка її надає. Якщо персонал погано обізнаний в своїй справі, не матиме спеціальних навичок, тоді клієнт ніколи більше не скористається послугами даного підприємства. Тому ефективна персонал-стратегія має полягати в особливому ставленні до власного персоналу: кожен працівник готелю розглядається як безпосередній споживач послуг готелю, так званий внутрішній споживач. Цією стратегією передбачено, що підприємства готельного господарства є інструментом залучення працівників, яким буде комфортно працювати в готелі і які, як наслідок, будуть досконало виконувати всі покладені

на них обов'язки, що безпосередньо впливатиме на якість послуг. Висновки з цього дослідження. У сучасних ринкових умовах головною метою ПрАТ «Тернопіль-готель» є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які забезпечуватимуть високий рівень прибутку та стабільне економічне зростання.

Далі розглянемо більше детально, як на практиці впровадити запропоновану систему управління конкурентоспроможністю у ПрАТ «Тернопіль-готель». Управління – це процес впливу суб'єкта на об'єкт з метою досягнення поставленої мети. Головна мета в рамках дослідження – підвищення конкурентоспроможності товариства. Тому розглянемо взаємодію суб'єкта та об'єктів управління у стратегічному управлінні конкурентоспроможності товариства.

Головним суб'єктом управління є генеральний директор (голова правління) товариства. Він визначає стратегічні цілі та ставить тактичні завдання перед допоміжним суб'єктом – керівником, який вже реалізує поставлені завдання. Його відносимо також до суб'єктів, адже генеральний директор відповідає за стратегічне управління, а керівник – за тактичне. Працівники підрозділів – це об'єкти, на яких суб'єкти спрямовують імпульси впливу для досягнення цілей та завдань, від ефективної співпраці та взаємодії суб'єктів та об'єктів управління залежить загальний результат. Розглянемо загальну схему впровадження запропонованої моделі управління конкурентоспроможністю у ПрАТ (рис. 3.2).

На рисунку представлені головні учасники управління, якими є генеральний директор, а також керівники середнього рівня. Суб'єкти управління проводять перш за все аналітичне оцінювання конкурентоспроможності, адже головна мета стратегічного управління ПрАТ «Тернопіль-готель» – це забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Проаналізувавши результати, визначають перспективи подальшого розвитку та обирають стратегію.

Розглянувши різні стратегічні альтернативи, що відповідають обраній стратегії, управлінський апарат формує комплекс результуючих показників для оцінки реалізації стратегії, далі обирається відповідна політика та заходи, що дозволять реалізувати обрану стратегічну альтернативу.

Наступний етап передбачає розподіл функцій і завдань між усіма працівниками ПрАТ «Тернопіль-готель», таким чином впроваджуються стратегічні зміни. Результати проробленої роботи обов'язково оцінюються та аналізуються, адже це допоможе скорегувати стратегію в майбутньому.

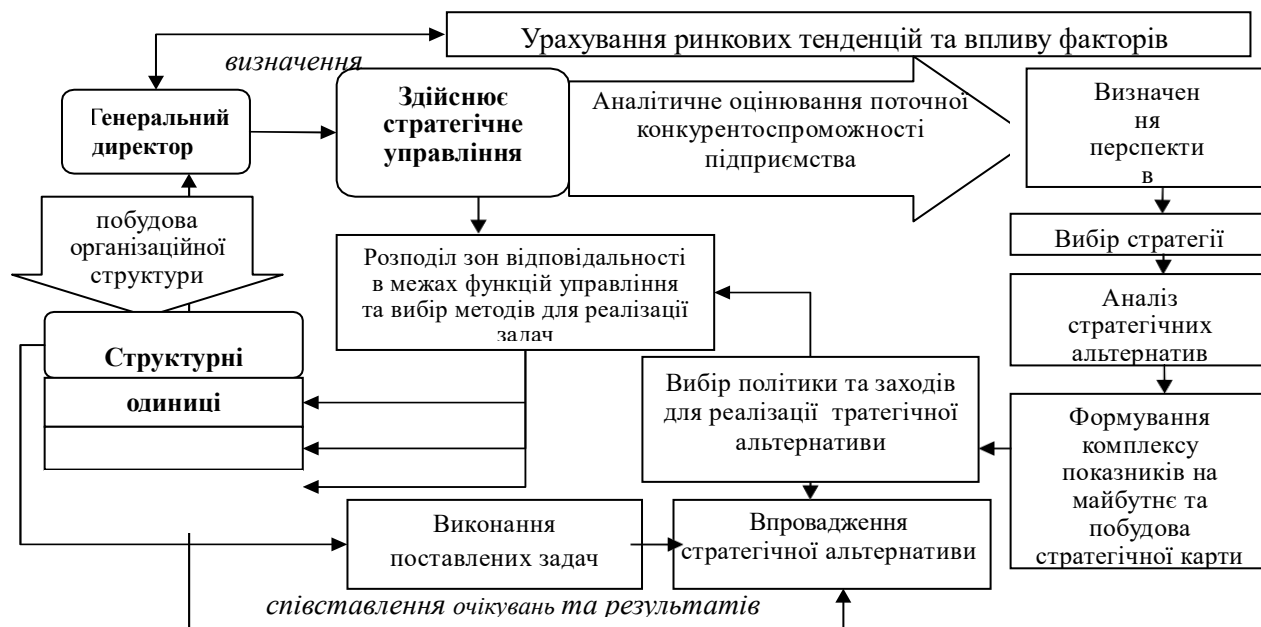


Рис. 3.2. Схема впровадження моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Тернопіль-готель»

Без ретельно сформульованої стратегії діяльність ПрАТ «Тернопіль-готель» втрачає сенс і призводить до внутрішнього застою та погіршення фінансових результатів діяльності. Оптимальне поєднання наведених стратегічних підходів, на нашу думку, дасть змогу товариству отримати такі позитивні результати, як збільшення числа постійних клієнтів готелю, підвищення популярності його торгової марки, формування лояльності споживачів та зростання прибутку.

3.2. Удосконалення управління якістю послуг ПрАТ «Тернопіль-готель» для підвищення його конкурентоспроможності

Одним з базових компонентів конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель» виступає якість послуг, що надає підприємство.

Тому для товариства рекомендуємо використання системного циклічного підходу до управління якістю, що включатиме постановку цілей у сфері підвищення якості, розробку заходів щодо їх досягнення на всіх доступних етапах ланцюга постачання, впровадження розроблених заходів в процесі діяльності та контроль за їх виконанням, а також, за результатами оцінки – формування оновлених вимог та заходів у сфері підвищення ефективності управління якістю.

Працівники готелю дуже часто сприймають встановлені стандарти по-своєму і не надають послуг тієї якості, яке хотіли б мати гості. Хоча керівництво ПрАТ «Тернопіль-готель» схильне запевняти клієнтів у тому, що надані їм послуги відповідають їхнім побажанням. Однак аналізуючи відгуки клієнтів, бачимо, що це не відповідає дійсності.

Реальна причина такого положення полягає в методах управління. Багато чого з того, що сприймається в готельному обслуговуванні як істина, отримано методом проб і помилок, через навчальні програми або вивчення чужого досвіду. Така система загальних знань і практики управління якістю являє собою комплекс усталених понять про методи управління, які часто є джерелом недоліків, а не успіхів готельного підприємства.

Повна якість послуг у сфері готельного обслуговування розглядається як сукупність властивостей і характеристик, що викликають задоволення клієнтів, технічної, функціональної та етичної (соціальної) якості. Технічна якість готельних послуг визначається рішеннями у матеріальному забезпеченні гостинності, використовуваними «ноу-хау» в обслуговуванні клієнтів, машинною озброєністю праці, наявністю інформаційних технологій в управлінні готельним господарством. Функціональна якість оцінюється як здатність персоналу якісно виконувати свої обов'язки відповідно до стандартів обслуговування і втілює корисні властивості готельних послуг і характерні особливості процесу їх надання. Етична (соціальна) якість визначається конкретними показниками, враховуючи досвід функціонування підприємства, результати соціологічних і маркетингових досліджень, громадську думку, що стає підставою привабливості підприємства і його послуг серед споживачів.

Повна якість послуг створює сприятливий імідж готелю у наявних і потенційних клієнтів, що відображається в сприйнятті реальної технології обслуговування через порівняння з очікуваною.

Для забезпечення повної якості послуг у ПрАТ «Тернопіль-готель» пропонуємо використовувати відому п'ятиступеневу модель якості обслуговування (рис. 3.3).

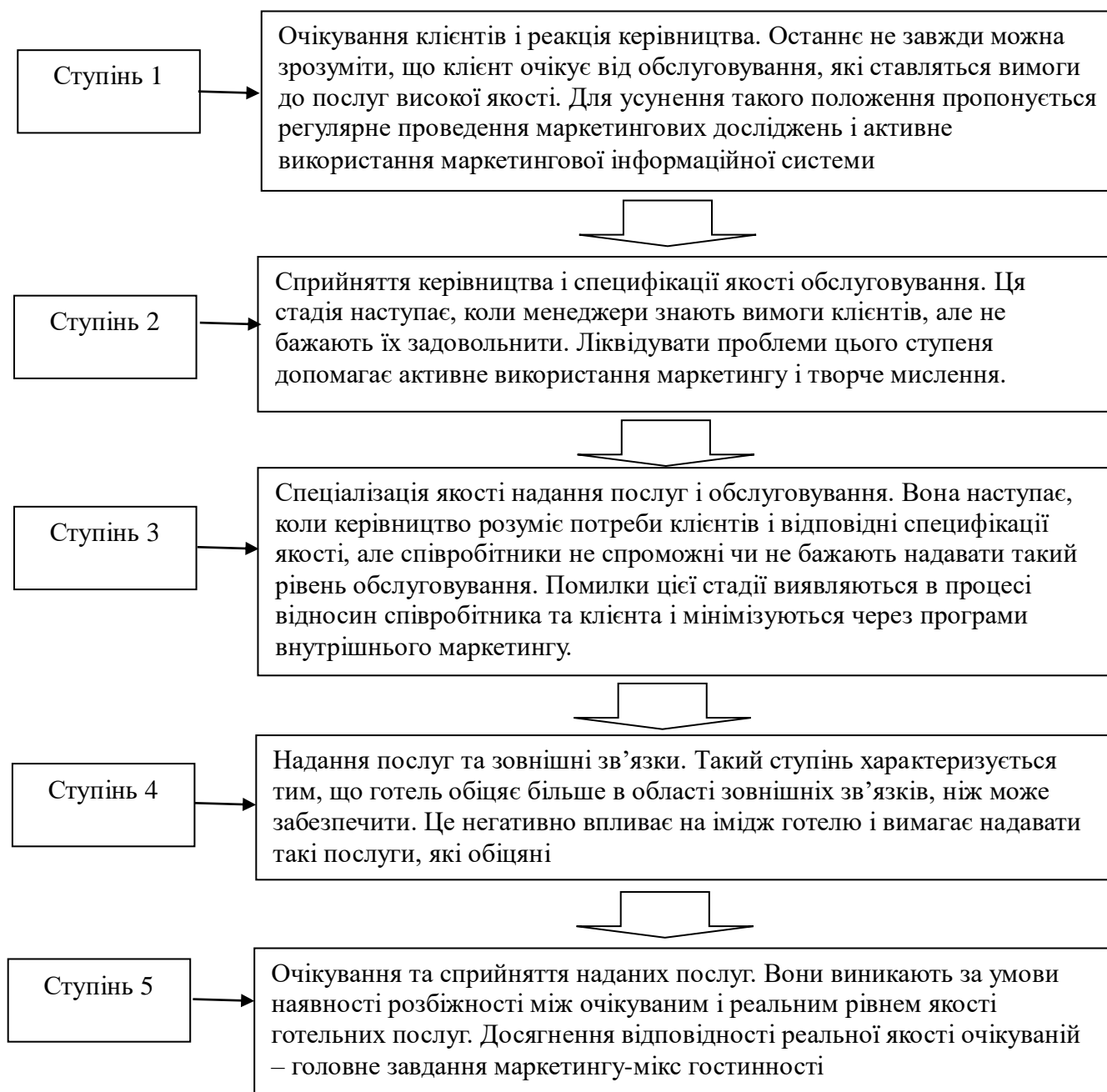


Рис. 3.3. П'ятиступенева модель забезпечення якості обслуговування у ПрАТ «Тернопіль-готель»

Для формування системи управління якістю ПрАТ «Тернопіль-готель» використаємо модель «П'ять М», яка передбачає, що якість послуг досягається через ефективне управління усіма складовими обслуговування в готелі: персоналом (MEN), обладнанням (MACHINE), матеріалами (MATERIAL), методами (METHOD) і навколишнім середовищем, мікрокліматом (MILIEU).

Управління якістю послуг – складний процес, який охоплює організаційний, економічний, соціальний напрями діяльності готельного підприємства. За системним підходом управління якістю готельних послуг – це сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, принципів, методів і функцій управління, орієнтованих на розроблення та задоволення вимог до якості та зниження витрат на нього. В такий спосіб управління якістю готельних послуг означає забезпечення оптимального співвідношення його складових. При тому зусилля спрямовуються на досягнення пріоритетних цілей, серед яких – підвищення рівня якості, зниження операційних витрат, забезпечення оперативності обслуговування, отримання оптимального прибутку. З урахуванням останнього готелі починають розглядати питання прибутковості діяльності з позицій якості, конкурентоспроможності, ціни, тобто реального стану ринку готельних послуг. На підставі виконаних досліджень сформовано структурно-функціональну модель системи управління якістю готельних послуг для ПрАТ «Тернопіль-готель» (рис. 3.4).

Суб'єкти і об'єкти СУЯП диференціюються за елементами. До елементів СУЯП ПрАТ «Тернопіль-готель» віднесемо відповідно до суб'єктів та об'єктів:

«кадри»: добір кадрів, досвід, професійні навички, кваліфікація, навчання;

«обладнання»: меблі, постільна білизна, посуд, килимові покриття; прилади, інженерно-технічна система тощо;

«методи»: системи, організація, технологія, стиль керівництва, стандарти якості послуг;

«мікроклімат»: імідж, економічний успіх, конкурентоспроможність, захист навколишнього середовища, умови праці.

Найголовнішим з елементів СУЯП товариства є нормативне забезпечення якості послуг. Воно має містити міжнародні стандарти, документи Всесвітньої туристичної організації (ВТО), національні законодавчі акти та нормативні документи, міждержавні і внутрішні стандарти готельного підприємства.



Рис. 3.4. Структурно-функціональна модель системи управління якістю послуг ПрАТ «Тернопіль-готель»

Міжнародні стандарти ISO 9000 встановлюють єдиний, визнаний у всьому світі підхід до договірних умов щодо оцінювання системи якості та одночасно регламентації взаємовідносин між виробниками і споживачами готельних послуг. В усіх західних країнах багато готелів використовують низку концепцій менеджменту якості, серед яких: система якості (Quality Management System), загальне управління якістю (Total Quality Management), система забезпечення якості (Quality Assurance System), управління якістю (Quality Control), повне

тотальне управління якістю та продуктивністю (Total Quality and Productivity Management), менеджмент системи якості (Quality System Management) тощо.

Система управління якістю готельних послуг ПрАТ «Тернопіль-готель» повинна гарантувати клієнтові задоволення його запитів під час обслуговування в готелі, на усіх його етапах і у всіх ланках. Тому особливого значення набуває проблема розроблення та практичного застосування внутрішніх стандартів готельного підприємства, які визначають загальні складові якості надання готельних послуг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика складових якості готельних послуг ПрАТ «Тернопіль-готель»

Складові якості послуг	Зміст складових якості послуг
Доступність (фізична і психологічна)	Контакт із співробітниками готелю повинен бути легким і приємним
Комунікації	Інформування клієнтів про послуги на зрозумілій мові, адаптованій до особливостей цільової групи
Компетентність	Наявність необхідних навиків і знань для надання послуги
Ввічливість	Увічливість, уважність, дружелюбність персоналу
Надійність	Стабільність роботи, необхідний рівень забезпечується завжди, прийняті зобов'язання виконуються
Довіра	Репутація фірми, її чесність, гарантії серйозного відношення до клієнтів
Відповідальність	Повна відповідальність усім запитам клієнтів
Безпека	Захист від ризику фізичного, фінансового, морального
Відчутність	Матеріальне підтвердження послуг – приміщення, персонал тощо
Розуміння клієнта	Уміння розуміти специфічні потреби клієнта та пристосовуватись до них

Рекомендуємо ПрАТ «Тернопіль-готель» включити до системи якості такі складові:

1. Ефективне управління підприємством на основі маркетингу.

ПрАТ «Тернопіль-готель» функціонує в умовах ринків, що розвиваються. Посилюється вплив ринкових сил, що вимагають підвищення конкурентоспроможності та задоволення споживача, забезпечує благополуччя підприємства, його працівників і власників.

Сучасна концепція маркетингу визначає завдання виробничо-збутової діяльності підприємства, спрямованої на досягнення кінцевого результату - прибутку при збереженні або зміцненні благополуччя споживача і суспільства в цілому. Ця концепція означає збалансованість трьох чинників: прагнення до прибутку, облік купівельних потреб і інтересів суспільства.

2. Формування ефективної корпоративної культури.

Під корпоративною культурою розуміється система цінностей і переконань, що розділяються всіма співробітниками, колективна свідомість і менталітет організації. Корпоративна культура визначає поведінку між працівниками готелю, їх взаємовідносини з клієнтами, керівництвом, посередниками, постачальниками. Корпоративна культура дає працівникам почуття мети і формує відданість до своєї організації.

Як вже зазначалося вище, на підприємстві для забезпечення орієнтації на задоволення запитів клієнтів необхідне впровадження системи Загального Управління Якістю (TQM), яка стала частиною корпоративної культури. Як відомо в основі TQM лежать наступні принципи:

орієнтація на споживача. Організації залежать від своїх споживачів і тому повинні розуміти їхні поточні та майбутні потреби, виконувати їхні вимоги і прагнути перевершити їх очікування;

лідерство керівника. Керівники забезпечують єдність мети та напрямів діяльності організації. Їм слід створювати та підтримувати внутрішнє середовище, що забезпечує повне залучення працівників до вирішення завдань організації;

залучення працівників. Працівники всіх рівнів становлять основу організації, і їхнє повне залучення дає можливість організації з вигодою використовувати їх здібності;

підхід до системи якості як до процесу. Бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесом;

системний підхід до управління. Виявлення, розуміння і менеджмент взаємопов'язаних процесів як системи сприяють результативності та ефективності організації при досягненні її цілей;

постійне поліпшення. Постійне поліпшення діяльності організації в цілому слід розглядати як її незмінну мету;

прийняття рішень, заснованих на фактах;

взаємовигідні відносини з постачальниками і посередниками з продажу. Організація, її постачальники і посередники взаємозалежні. Ці відносини, побудовані на взаємній основі, підвищують здатність сторін створювати цінності і блага.

3. Впровадження у ПрАТ «Тернопіль-готель» стандартів технічної якості обслуговування.

Впровадження стандартів технічної якості обслуговування означає приведення ПрАТ «Тернопіль-готель» у відповідність з галузевими стандартами на основі існуючої класифікації готелів.

З цією метою необхідно провести технічне обстеження готельного підприємства (будівля і територія, житлові, громадські та службові приміщення, технологічне обладнання, оснащення інвентарем, витратними матеріалами). Виявлені технічні відхилення від стандарту слід усунути.

За результатом цієї роботи необхідно скласти «Паспорт готелю», в якому відбиваються всі основні технічні характеристики об'єкта з вищезазначеного примірного переліку. Завдання управління технічною якістю готельного підприємства полягає у підтримці його технічного стану відповідно до характеристиками технічного паспорта.

4. Впровадження стандартів функціональної якості обслуговування у ПрАТ «Тернопіль-готель».

Впровадження кваліфікаційних вимог (кваліфікаційний стандарт) і посадових обов'язків працівників підприємства.

Впровадження функціональної якості починається з розробки кваліфікаційних вимог (кваліфікаційний стандарт) і посадових обов'язків до працівників, виходячи із специфіки роботи та особливостей ПрАТ «Тернопіль-готель». Кваліфікаційні вимоги дозволяють забезпечити обґрунтований і раціональний розподіл і організацію праці, правильний підбір, розстановку і

використання кадрів, єдність при визначенні посадових обов'язків працівників ПрАТ «Тернопіль-готель» і пред'явлених до них кваліфікаційних вимог, закріплення норм відповідальності в трудових контрактах, а також прийнятих рішень при проведенні атестації керівників і спеціалістів.

Формалізовані кваліфікаційні вимоги (кваліфікаційний стандарт) та посадові обов'язки об'єднуються в єдиний документ «Керівництво з якості».

Розробка технології (нормативний опис) виробничих процесів ПрАТ «Тернопіль-готель».

Нормативний опис виробничих процесів (технологічні процедури) проводиться по кожному підрозділу ПрАТ «Тернопіль-готель» на підставі технічного паспорта, класифікації готелю, посад працівників та їх обов'язків в даному підрозділі.

В технологічних процедурах поетапно описується основна діяльність підрозділу, особлива увага звертається на координацію діяльності на стиках з іншими підрозділами готелю. Нормативний опис виробничих процесів є нормативним документом, який закріплює норми відповідальності і керівника даного підрозділу товариства.

Формалізовані нормативи опису виробничих процесів об'єднуються в єдиний документ «Керівництво з якості».

Справедлива оцінка та мотивації праці. Основний зміст усієї роботи в області матеріальної винагороди співробітників готелю - визначити міру праці і розмір її оплати. Мова йде про справедливую винагороду за працю. В системі оплати та мотивації праці персоналу ПрАТ «Тернопіль-готель» повинні дотримуватися наступні принципи:

оплата за результатами праці;

впевненість і захищеність працівників. Заробітна плата повинна бути такою, щоб у співробітників з'явилося почуття впевненості в завтрашньому дні;

стимулюючий і мотивуючий аспект зарплати. Працівникам ПрАТ «Тернопіль-готель» надається можливість отримувати більше за продуктивну бездефектну працю, ніж просто фіксовану заробітну плату;

додаткові (мотиваційні) форми винагороди праці за особистий внесок. На додаток до заробітної плати встановлюються різні винагороди працівників, які служать оцінкою і визнанням організацією особливо якісної роботи співробітника. Ця винагорода включає: знижки на купівлю товарів, оплату витрат на освіту, медичне обслуговування, страхування життя.

Навчання та мотивація персоналу ПрАТ «Тернопіль-готель» - найбільш вигідні форми інвестицій компанії. Правильно мотивований персонал повинен працювати як одна команда, не витрачаючи час і енергію на чвари та інтриги.

Моніторинг стану ставлення до праці на ПрАТ «Тернопіль-готель» повинен здійснюватися постійно в цілях контролю мотивації та підтримки її на незмінно високому рівні. Для моніторингу доцільно використовувати поряд з об'єктивними показниками і методи соціологічного дослідження для оцінки суб'єктивних показників ПрАТ «Тернопіль-готель».

Управління документацією та даними записів повинно поширюватися на документи і дані, що відносяться до всіх фаз життєвого циклу обслуговування, а також на документи системи якості. У ПрАТ «Тернопіль-готель» необхідно створити таку систему, щоб необхідна документація постійно актуалізувалася, надходила до того, кому вона необхідна, зберігалася в умовах, що виключають її втрату і псування. Особливу увагу має бути звернуто на управління інформацією, що проходить через комп'ютерні мережі.

Таким чином, якість послуг готелю - це правильно визначені потреби клієнтів. Тут береться до уваги концепція, згідно з якою необхідно надавати продукти або послуги, що відповідають потребам гостей. Якщо у клієнта є потреба оформляти виїзд, не виходячи з номера, необхідно йому це забезпечити.

Тому при проведенні аналізу якості необхідно керуватися принципом, що думка клієнта про якість наданих готельних послуг є основною. Виходячи з цього, основним методом збору даних, необхідних для проведення аналізу якості повинен стати анкетний метод. Необхідний ретельний підхід до розробки опитувального листа. В першу чергу питання анкети повинні робити акцент на перелік істотних властивостей готельного обслуговування, на зацікавлене

сприйняття яких гостем розраховує готельне підприємство і орієнтує свою діяльність. Анкетне опитування дозволить зробити фокус на споживача, оскільки саме споживач виступає головним аудитором рівня якості представлених послуг. Його функція якості повинна виступати головним джерелом інформації для прийняття управлінських рішень. Глибоко пророблена коректна система анкетного опитування споживачів дозволить налагодити ефективний зворотний зв'язок від учасників і споживачів обслуговування за результатами проведених інновацій. Під інноваціями в даному випадку розуміються всі нововведення в обслуговуванні - як нові послуги, так і поліпшення, впроваджувані в усталені процеси обслуговування. З метою підвищення показників якості готельних послуг ПрАТ «Тернопіль-готель» слід також систематично проводити самооцінку обслуговування - анкетування персоналу з приводу їх взаємодії зі споживачами обслуговування. Накопичення і обробка статистики анкетних опитувань споживачів готельних послуг і персоналу дозволить керівництву підприємства сформулювати і документально оформити політику у сфері якості.

Слід зазначити, що розробка системи управління якістю у ПрАТ «Тернопіль-готель», повинна здійснюватися з урахуванням аналізу інфраструктури підприємства, оскільки в процесі реалізації запропонованих заходів не можна не враховувати особливості структури та специфіку діяльності підприємства, а саме, широту асортименту надаваних послуг.

3.3. Формування позитивного іміджу ПрАТ «Тернопіль-готель» як важлива складова забезпечення його конкурентоспроможності

На сучасному українському ринку присутня величезна кількість підприємств готельного бізнесу. За умов жорсткої конкуренції ПрАТ «Тернопіль-готель» необхідно орієнтуватися передусім на створення позитивної репутації, забезпечуючи при цьому задоволення потреб споживачів та економічну ефективність своєї діяльності.

Формування у клієнтів позитивної думки про товариство є важливим завданням менеджерів на усіх рівнях ПрАТ «Тернопіль-готель». Особливо це стосується працівників, що безпосередньо комунікують із клієнтами готелю. Як показує досвід, якщо людина сформувала власну думку про певне явище чи предмет, то переконати її в протилежному досить складно, тому значення ділового іміджу для конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель» є дуже великим.

Діловий імідж має вирішальний вплив на вибір потенційними клієнтами певного готелю. Зрозуміло, що те підприємство, яке має більш високий рівень позитивного ділового іміджу, за інших рівних умов та властивостей послуг має більшу вірогідність вибору потенційним клієнтом саме його пропозиції.

Як зазначалося нами вище, основними комерційними факторами, що формують конкурентоспроможність готелю, є: конкурентоспроможність готельних послуг, імідж (бренд, популярність торгової марки), сегментування, репутація готелю.

Імідж - це брендинговий капітал ПрАТ «Тернопіль-готель». В практиці країн з розвиненою ринковою економікою об'єднання різних форм прояву маркування (торгової марки) отримало назва бренду, який включає також і дизайн, і якість, і властивості товару, і упаковку. Процес створення позитивного бренду цілком може бути розцінений як капітальний нематеріальний актив. Капітальний характер бренду як активу обумовлений його інформаційною природою.

Звичайно імідж не може вплинути на якість послуг, їх ціноутворення, так само як не може для вагомості говорити про давні традиції готелю, який побудований зовсім недавно. Проте, проблема сприятливого іміджу ПрАТ «Тернопіль-готель» дуже залежить від грамотної роботи маркетологів, оскільки реклама спочатку використовується для представлення готелю потенційним клієнтам.

Позитивний імідж ПрАТ «Тернопіль-готель» залежить від таких чинників, як: якість та безпечність пропозиції та висока якість обслуговування; справедливі

ціни; корпоративна культура організації; фірмовий стиль; програма лояльності для споживачів; розвиток персоналу; взаємодія з органами державної влади та місцевого самоврядування; корпоративна соціальна відповідальність (рис. 3.5).

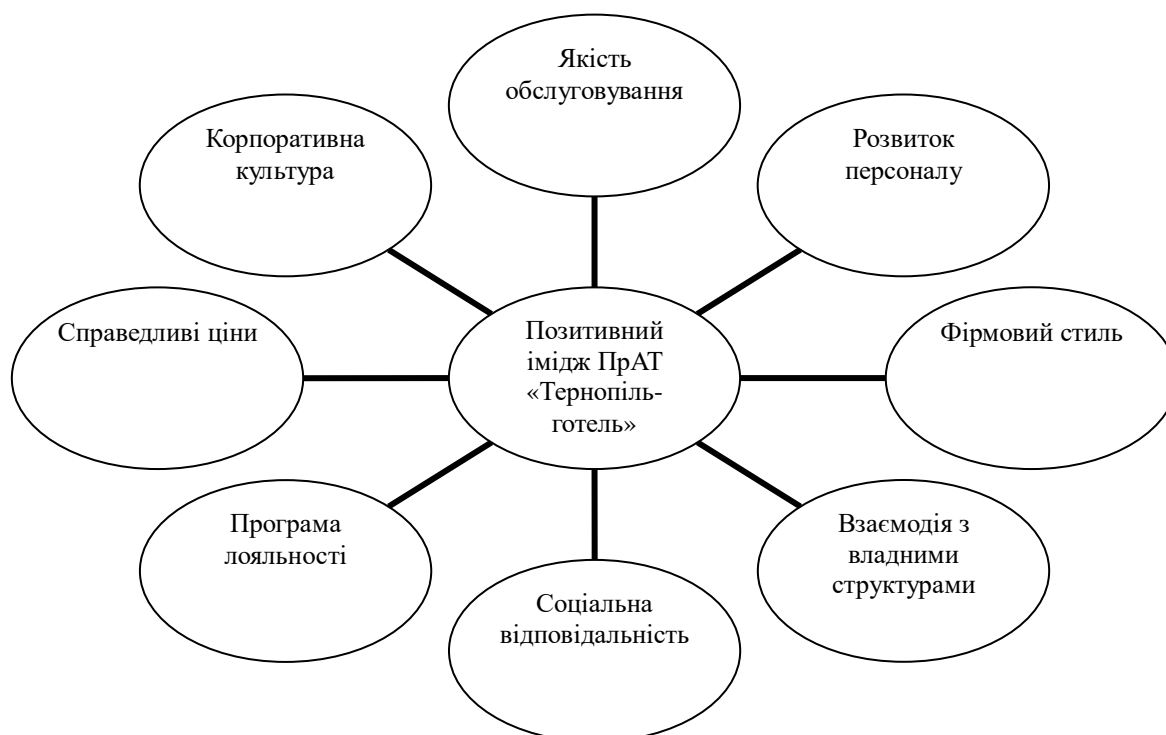


Рис. 3.5. Чинники, що формують позитивний імідж ПрАТ «Тернопіль-готель»

Загальні ознаки іміджу ПрАТ «Тернопіль-готель», які реально складаються на практиці, такі.

По-перше, імідж повинен спиратися на маркетингові характеристики товариства: його торгову марку, логотип та інше. По-друге, «образ корпорації» повинен бути правдоподібним, достовірним, щоб цільові аудиторії могли довіряти іміджу компанії. Стратегія інформаційної відкритості є одним з ключових елементів розвитку іміджу ПрАТ «Тернопіль-готель». По-третє, образ повинен бути яскравим і конкретним. Він краще спрацює, якщо апелює до почуттів, швидко сприймається, коли зосереджується на певних рисах і яскраво висвічує одну або кілька характерних ознак корпорації. По-четверте, образ товариства має бути простим, щоб відповідати очікуванням свідомості цільових груп. Найбільш ефективний імідж простий і швидко запам'ятовується

Робота зі створення позитивного іміджу ПрАТ «Тернопіль-готель» - не один або кілька окремих заходів, а вся система його діяльності. В кінцевому рахунку імідж визначається якістю, ціною, доступністю послуг, історією готелю і, звичайно, рекламою. І це вже сфера діяльності маркетолога підприємства.

Для створення позитивного іміджу ПрАТ «Тернопіль-готель» пропонуємо застосувати наступні 10 правил:

1. Проводити моніторинг відгуків в Інтернеті.
2. Залучати і інформувати співробітників.
3. Бути проактивними.
4. Переконавати задоволених гостей писати відгуки.
5. Аналізувати та поліпшувати.
6. Використовувати відгуки гостей.
7. Пам'ятати, що відгуки можуть надати великий вплив.
8. Автоматизувати збір даних.
9. Додати віджети.
10. Брати участь в дискусіях в блогах, форумах і соціальних мережах.

У формуванні іміджу готелю беруть участь всі види реклами і PR, але головний засіб створення і підтримання образу ПрАТ «Тернопіль-готель» - фірмовий стиль, що є досить вартісним.

Однак фірмовий стиль є основним засобом формування іміджу. Він несе певні вигоди. Так, компоненти фірмового стилю допомагають споживачеві орієнтуватися в потоці інформації, викликають у нього підсвідоме позитивне відношення до ПрАТ «Тернопіль-готель». Гарний фірмовий стиль побічно гарантує високу якість обслуговування, служить свідченням того, що готель працює зразково, підтримуючи порядок у всьому. Тим самим фірмовий стиль формує повагу до готелю і довіру до її пропозицій.

Для підтримки конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель» на високому рівні необхідно також активно використовувати можливості Інтернет. Так, в дослідженнях, проведених comScore і The Kelsey Group, відзначається, що 24% туристів перед придбанням путівки в турагентстві вивчили інформацію про

майбутній місці відпочинку через інтернет. Більш того, вже перебуваючи в поїзді, двоє з п'яти туристів обідають в ресторанах, про які читали в мережі. Якщо доводиться зупинитися в готелі, не заброньованої заздалегідь, то 40% мандрівників також віддадуть перевагу готелю, інформацію про який бачили в інтернеті.

Близько 10% туристів ділиться своїми враженнями про місце відпочинку після відпустки. Тому керівництву ПрАТ «Тернопіль-готель» необхідно вчасно відслідковувати відгуки, що формують імідж готелю в мережі.

Одним із вагомих сучасних чинників формування ділового іміджу ПрАТ «Тернопіль-готель» поряд з якістю надаваних послуг, справедливими цінами та обов'язковістю у виконанні ділових зобов'язань, є корпоративна соціальна відповідальність. Під корпоративною соціальною відповідальністю розуміють ведення бізнесу з урахуванням потреб власного персоналу, місцевих громад та навколишнього природного середовища. Ознаками відповідальної поведінки компанії як на вітчизняному, так і на світовому ринку є інтеграція соціальних та екологічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємства та їх взаємодія із зацікавленими сторонами на добровільній основі.

Корпоративна соціальна відповідальність є показником соціальної орієнтованості ПрАТ «Тернопіль-готель», його турботи не тільки про фінансові результати а й про навколишнє природне середовище, розвиток та забезпечення прав людини, підтримку громад, захист соціально незахищених верств населення та ін. Корпоративна соціальна відповідальність ПрАТ «Тернопіль-готель» може проявлятися на різних рівнях:

1) Ділова практика щодо власного персоналу. Напрями цієї сфери:

оплата праці – забезпечення гідної заробітної плати, програми підвищення заробітної плати, виплата заробітної плати без затримок;

допомога в критичних ситуаціях (у разі захворювання, звільнення, у результаті скорочення штатів);

розвиток та навчання персоналу;

мотивація персоналу – додаткове медичне страхування, соціальні пільги;

належні умови праці (безпека та охорона праці, інфраструктура місця праці);

гідне ставлення до працівників (повага до особистості, відсутність расової, релігійної, політичної чи тендерної дискримінації під час прийняття на роботу).

2) Впровадження чесних ділових стосунків на ринку:

відповідальність перед інвесторами – інформаційна відкритість компанії, належна система корпоративного управління, недопущення маніпулювання інвестиціями, справедливий розподіл прибутків, уникнення конфлікту інтересів, хабарництва і внутрішніх торговельних операцій;

відповідальність перед конкурентами – дотримання конкурентного законодавства, запобігання таємним угодам на ринках, дотримання принципів добросовісної конкуренції, етичне ведення бізнесу;

відповідальність перед бізнес-партнерами – етична поведінка відносно постачальників, клієнтів, належна логістика, безпечні умови збуту товарів;

відповідальність перед споживачами – пріоритетність потреб споживачів, етичний маркетинг, безпечність товарів.

3) Розбудова позитивних відносин ПрАТ «Тернопіль-готель» з громадою:

відповідальне ставлення бізнесу до стосунків із регіональною місцевою громадою – дотримання чинного законодавства, вчасна сплата податків, уникнення хабарництва у відносинах із державними службовцями, відкритість та прозорість у відносинах із владою та в лобістській діяльності;

підтримка незахищених верств населення;

співпраця з неурядовими організаціями та участь у соціально важливих проектах, меценатство, спонсорство.

4) Заходи корпоративної соціальної відповідальності, що стосуються навколишнього середовища:

збереження природних ресурсів;

упровадження енергозберігаючих технологій;

дотримання принципів «зеленого офісу»;

уникнення несприятливого впливу товариства на навколишнє середовище; дотримання екологічних стандартів та ін.

Що стосується основних завдань, пов'язаних зі створенням внутрішнього іміджу ПрАТ «Тернопіль-готель», слід виділити наступні:

1) формування корпоративної культури (визначення і просування у внутрішньому середовищі основних цінностей організації; ефективна система внутрішньокорпоративної комунікації);

2) створення та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату (робочих взаємин в колективі). При грамотному підході ці завдання стають внутрішніми джерелами розвитку, тим потенціалом, який може кардинально змінити імідж готелю і, відповідно, його роль і місце на ринку готельних послуг.

Величезний вплив на імідж ПрАТ «Тернопіль-готель» надає корпоративна культура. Вона формується на трьох взаємопов'язаних напрямках: визначення та формулювання місії (призначення і сенс існування); формулювання бачення свого майбутнього (стратегічні плани); розробка і пропаганда цінностей (якою ціною товариство має намір реалізувати призначення, на що може піти і яких дій ніколи не зробить). Відмітна риса товариства, як і будь-якого підприємства сфери гостинності - клієнтоорієнтованість.

Цінності, які розділяє весь персонал готелю, відображають корпоративну філософію, тобто принципи роботи, морально-етичні норми поведінки в організації. Це і фундамент для побудови корпоративного іміджу, і основа для прийняття щоденних рішень. Цінності формуються на рівні переконань (ставлення до людей і роботи, часу і простору, духовних і матеріальних благ і т. д.).

Основний фактор, що визначає ефективність корпоративної культури - соціально-психологічний клімат. Для сфери гостинності це особливо важливо. Коли у людини хороший настрій, вона сприймає світ оптимістично, і це помічають оточуючі, з нею хочуть спілкуватися.

Доброзичливі відносини допоможуть ПрАТ «Тернопіль-готель» утримати цінних співробітників. Сприятливий соціально-психологічний клімат впливає на функціонування готелю і стає сьогодні одним з пріоритетів для потенційних клієнтів при виборі готелю. Соціально-психологічний клімат в колективі готелю відбивається на зовнішньому вигляді і поведінці співробітників, специфіці їх взаємодії з постояльцями. Якщо в колективі готелю сформовані здорові виробничі відносини, якщо співробітники шанобливо ставляться до себе, до колег, керівництва, бачать як своє професійне майбутнє, так і перспективи розвитку ПрАТ «Тернопіль-готель», то вони не просто виконують посадові обов'язки, а роблять це із задоволенням.

У той же час необхідно активізувати PR-дії, що дають можливість популяризації ПрАТ «Тернопіль-готель» інформування аудиторії про якісні послуги даного готелю. Оскільки імідж підприємства найуспішніше формується не у кожного його адресата окремо, а у групи адресатів, громадська думка відіграє велику роль в удосконаленні іміджу готелю.

Тому в розробці заходів щодо вдосконалення іміджу ПрАТ «Тернопіль-готель» потрібно враховувати найбільш цінне для сучасної людини. Таким з упевненістю можна назвати:

прагнення до безпеки: готель повинен забезпечувати безпеку здоров'я (охорона, справність обладнання, гігієнічність, чесність персоналу);

прагнення до дружніх контактів, емоційного тепла і комфорту:

готель повинен забезпечити максимальну гостинність, доброзичливість.

При цьому ступінь доброзичливості має бути адекватна очікуванням гостей. Так, часті постояльці люблять поговорити зі знайомим персоналом, відчувати, що вони приїхали «до своїх». Такі гості з вдячністю сприймають додаткові питання персоналу, пропоновані послуги. Однак, якщо люди більш замкнуті, для них привітність працівників готелю може бути сприйнято як нав'язливість. Але ризик такого невеликий, завдяки тактовності і психологічним навичкам працівників готелю.

Таким чином, об'єктами роботи по підвищенню іміджу ПрАТ «Тернопіль-готель» повинні стати: гості готелю, контактна аудиторія і вплив на громадську думку має бути комплексним і здійснюватися методами PR.

Зусилля зі створення позитивного іміджу ПрАТ «Тернопіль-готель» дозволять досягти підвищення конкурентоспроможності товариства. Виграші від створення позитивного іміджу лежать у довгостроковій перспективі. Результати цілеспрямованої роботи зі створення позитивного іміджу ПрАТ «Тернопіль-готель» наведено на рис. 3.6.

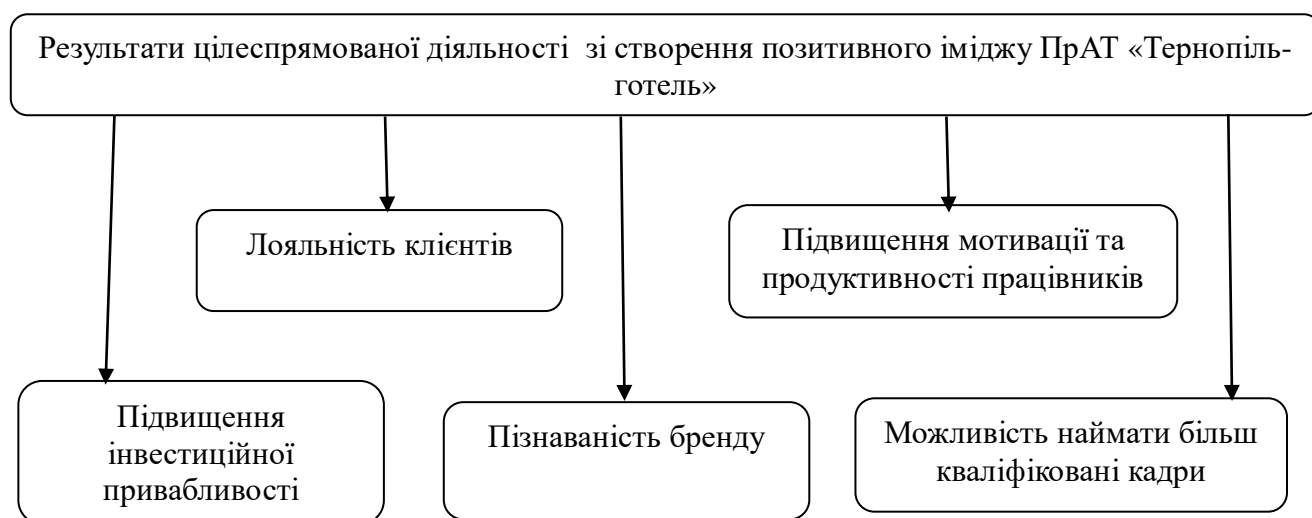


Рис. 3.6. Прогнозовані результати цілеспрямованої роботи зі створення позитивного іміджу ПрАТ «Тернопіль-готель»

Аналіз ситуації на ринку готельних послуг дозволяє зробити висновок про те, що конкурентна боротьба зараз в основному ведеться не між готелями, а між їх іміджами. Імідж ПрАТ «Тернопіль-готель» повинен відповідати реально існуючому образу, відрізнятися від образів інших готелів, бути досить динамічним, щоб не застаріти і не вийти з моди, і в той же час здаватися незмінним. Імідж ПрАТ «Тернопіль-готель» повинен бути привабливим для всіх потенційних клієнтів.

ВИСНОВКИ

Вивчення теоретичних та методичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах на прикладі ПрАТ «Тернопіль-готель» дозволило нам зробити такі висновки.

Конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність підприємства - тісно взаємопов'язані, як ціле і його частина. Здатність будь-якого підприємства вести конкурентну боротьбу на конкретному ринку природно обумовлюється конкурентоспроможністю товару і результатами діяльності підприємства в області розвитку комплексу організаційно-економічних і соціальних факторів. У свою чергу, конкурентоспроможність товару безпосередньо залежить від конкурентоспроможності підприємства та його здатності розробити новий продукт на підставі маркетингової, комерційної та сервісної політики супроводу в конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність підприємства сьогодні визначається його успішнішою, порівняно з конкурентами, практикою організації інтегрованої діяльності з метою всеохоплюючого контролю виробничих процесів задля створення винятково якісного продукту з дотриманням принципів соціально відповідальної поведінки у всіх аспектах господарювання. На основі вищезазначеного можна узагальнити, що конкурентоспроможність підприємства – це його комплексна характеристика, що відображає його здатність швидко реагувати на мінливі вимоги споживачів та різноманітні зовнішні впливи шляхом ефективного управління системою внутрішніх ресурсів, а також операціями на всіх інтегрованих етапах ланцюга постачань, на підставах інноваційності та з урахуванням соціальних викликів сучасності.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства різняться між собою як за способом проведення оцінки, так і за способом інтерпретації вихідних результатів. Таке різноманіття методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств обумовлено, насамперед, цілями, які вкладаються в оцінку, а також кількістю підприємств-конкурентів, способом

отримання інформації та її доступністю. Тому для кожного окремого підприємства слід обирати той метод, який в даному випадку підходить найкраще.

Важливо зазначити, що використання тільки одного методу оцінювання не може адекватно показати стан підприємства та його потенційні можливості. Для більш точної та об'єктивної оцінки слід комбінувати існуючі методи або використовувати комплексні методики. Такий підхід дозволяє оцінити реальний стан підприємства в конкурентному середовищі та ранжувати його відносно конкурентів. Проте, варто пам'ятати, що використання всіх методів одночасно також є недоцільним, адже це ускладнює аналіз, робить розрахунки досить трудомісткими. Тому слід зосереджуватися на ключових критеріях, специфічних для діяльності конкретної галузі. Загальна методологія оцінювання конкурентоспроможності полягає у визначенні конкурентних переваг конкретного підприємства та порівнянні їх з конкурентами, тому для визначення особливостей оцінювання підприємств необхідно визначити фактори, які формують конкурентні переваги.

Загалом дослідники виділяють три основні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства – системний, процесний та ситуаційний.

Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу передбачає бачення конкурентоспроможності як сукупності окремих елементів внутрішнього та зовнішнього оточення, що в поєднанні утворюють систему взаємозв'язків, які мають вплив на діяльність підприємства. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у взаємозалежності управлінських функцій на всіх етапах діяльності підприємства. Управління конкурентоспроможністю за зазначеним підходом передбачає виконання класичних управлінських функцій. Ситуаційний підхід до управління конкурентоспроможністю передбачає мультиваріантність способів досягнення поставлених цілей, що викликано змінністю обставин та умов функціонування підприємства. Він визначає необхідність наявності декількох альтернативних варіантів розвитку подій, що забезпечить реалізацію принципів адаптивності та гнучкості в процесі підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства нами розглянуто на прикладі Приватного акціонерного товариства «Тернопіль-готель». Підприємство займається наданням послуг розміщення.

Організаційна структура ПрАТ «Тернопіль-готель» є лінійно-функціональною. Це дає змогу товариству бути клієнтоорієнтованим, надавати послуги із незмінною якістю, стабільно забезпечувати попит та задовольняти потреби клієнтів. А також мати досить низький рівень міграції персоналу, що позитивно впливає на якість бізнес-процесів та підтримує корпоративні стандарти на високому рівні.

Аналіз динаміки та структури персоналу товариства показав зростання загальної чисельності персоналу. У товаристві перевага чисельності виробничого персоналу над управлінським близько 3 до 2, причому частка виробничого персоналу незначно скоротилася протягом аналізованого періоду. Рівень освіти персоналу ПрАТ «Тернопіль-готель» є досить високим, тобто підприємство володіє значним людським капіталом.

Кадрова політика ПрАТ «Тернопіль-готель» тісно пов'язана із стратегією розвитку товариства і є стабільною та динамічною та коригується відповідно до змін тактики товариства, виробничої та економічної ситуації. Найголовнішим завданням у кадровій роботі залишається формування високопрофесійного колективу, здатного працювати на перспективу, застосовувати новітні управлінські технології для зміцнення матеріально-технічної бази Товариства і сучасні методи утримання лідируючих позицій на ринку. В товаристві зважено і обдумливо підходять до питання підбору, розстановки, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Проводиться робота щодо формування кадрового резерву.

За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель» можна зробити наступні висновки:

за 2016-2018 рр. у діяльності підприємства спостерігається позитивна тенденція зростання обсягів реалізації продукції;

зростає обсяг чистого доходу від реалізації та чистого прибутку підприємства;

основні виробничі фонди ПрАТ «Тернопіль-готель» використовуються ефективно, про що свідчать показники їх використання;

продуктивність праці на підприємстві протягом звітного періоду зростає;

діяльність підприємства забезпечена оборотними засобами, ефективність їхнього використання зростає;

підприємство має недостатній рівень платоспроможності, однак є фінансово незалежним та стійким;

підприємство є рентабельним, рівень його рентабельності зростає.

Результати аналізу рівня конкурентоспроможності товариства вказують на те, що підприємство займає досить сильну конкурентну позицію. В результаті проведених опитувань споживачів, працівників підприємства доцільно виокремити три стратегічних напрямки конкурентних переваг, які виступають основою для утримання довгострокових конкурентних позицій ПрАТ «Тернопіль-готель» - якість, соціальна відповідальність та інтеграція діяльності.

Тому основними напрямками, за якими досліджуваному підприємству варто удосконалювати свою діяльність є якість, як основний фактор утримання клієнтів, інтеграція, як спосіб знизити ціну на надавані послуги та максимально контролювати виробничі процеси, соціальна відповідальність, як реакція на сучасні вимоги ринку та на концентрацію уваги споживачів довкола екологічних та соціальних проблем країни.

За результатами проведеного дослідження теоретичних та прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ПрАТ «Тернопіль-готель» пропонуємо наступні рекомендації щодо удосконалення даного процесу на підприємстві.

Для забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель» необхідно: застосування в процесі розроблення та прийняття управлінських рішень наукових підходів; орієнтація розвитку товариства на інновації; формування рівня ціни та якості послуг.

Процес підвищення конкурентоспроможності діяльності для ПрАТ «Тернопіль-готель» передбачає реалізацію низки послідовних та взаємопов'язаних

дій, що представлені нами у вигляді моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю. Важливою складовою при цьому є формування ефективного портфеля стратегій підприємства, що включає бізнес-стратегію, інноваційну стратегію та функціональні стратегії, зокрема маркетингову стратегію.

Головним суб'єктом стратегічного управління конкурентоспроможністю є генеральний директор (голова правління) товариства. Він визначає стратегічні цілі та ставить тактичні завдання перед допоміжним суб'єктом – керівником, який вже реалізує поставлені завдання. Його відносимо також до суб'єктів, адже генеральний директор відповідає за стратегічне управління, а керівник – за тактичне. Працівники підрозділів – це об'єкти, на яких суб'єкти спрямовують імпульси впливу для досягнення цілей та завдань, від ефективної співпраці та взаємодії суб'єктів та об'єктів управління залежить загальний результат.

Для товариства рекомендуємо використання системного циклічного підходу до управління якістю, що включатиме постановку цілей у сфері підвищення якості, розробку заходів щодо їх досягнення на всіх доступних етапах ланцюга постачання, впровадження розроблених заходів в процесі діяльності та контроль за їх виконанням, а також, за результатами оцінки – формування оновлених вимог та заходів у сфері підвищення ефективності управління якістю.

Рекомендуємо ПрАТ «Тернопіль-готель» включити до системи якості такі складові:

1. Ефективне управління підприємством на основі маркетингу.
2. Формування ефективної корпоративної культури.
3. Впровадження у ПрАТ «Тернопіль-готель» стандартів технічної якості обслуговування.
4. Впровадження стандартів функціональної якості обслуговування у ПрАТ «Тернопіль-готель».

За умов жорсткої конкуренції ПрАТ «Тернопіль-готель» необхідно орієнтуватися передусім на створення позитивної репутації, забезпечуючи при цьому задоволення потреб споживачів та економічну ефективність своєї

діяльності. Позитивний імідж ПрАТ «Тернопіль-готель» залежить від таких чинників, як: якість та безпечність пропозиції та висока якість обслуговування; справедливі ціни; корпоративна культура організації; фірмовий стиль; програма лояльності для споживачів; розвиток персоналу; взаємодія з органами державної влади та місцевого самоврядування; корпоративна соціальна відповідальність. Нами запропоновано основні пропозиції щодо кожного з цих факторів з метою забезпечення формування позитивного іміджу ПрАТ «Тернопіль-готель». Імідж ПрАТ «Тернопіль-готель» буде відповідати реально існуючому образу, відрізнятися від образів інших готелів, бути досить динамічним, щоб не застаріти і не вийти з моди, і в той же час здаватися незмінним.